

การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว
อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว
อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

24 ตุลาคม 2564



นางสาวปาริฉัตร พึ่งเหยี่ยว
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรภัฏ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม ก้นตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. กิตติชัย ราชมหา อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณาชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยในทุกกระบวนการ และดำเนินตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย และให้กำลังใจให้กับผู้วิจัย สามารถทำงานวิจัยได้อย่างราบรื่น รวมทั้งอาจารย์ทุกท่านในสาขาการจัดการธุรกิจ หลักสูตรไทย ที่ให้ช่วยเหลือและให้กำลังใจในช่วงทำงานวิจัย รวมทั้งให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จนให้ผู้วิจัยมีความรู้และความเข้าใจในด้านการจัดการธุรกิจในทุกวิชา ซึ่งทำให้สิ่งเหล่านี้ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จไปด้วยดี และต้องขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอบคุณเพื่อน ๆ ในเอกการการจัดการธุรกิจ หลักสูตรไทย เพื่อน ๆ ที่สนิทกัน และครอบครัว ที่พยายามสนับสนุนผู้วิจัยมาตลอด ร่วมทั้งการช่วยเหลืองานต่าง ๆ และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน จนถึงกระทั่งสำเร็จการศึกษาปริญญาโทมาบัดนี้

ปาริฉัตร พึ่งเหยี่ยว

การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษา
โรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

A STUDY OF HOTEL DEVELOPMENT STRATEGIES FOR IMPACT ON SUSTAINABLE
TOURISM DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF LARGEST HOTEL IN BANGKOK

ปาริฉัตร พึ่งเหยี่ยว 6250301

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สุภรัถย์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D.

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่าต้องปิดกิจการชั่วคราวหรือเลิกกิจการ
ถาวรเนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งโรคระบาด (Covid-19) และ สถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน
ทำให้โรงแรมในประเทศไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยใช้กระแสความยั่งยืน
เพื่อนำมาใช้กลยุทธ์เพื่อสอดคล้องกระแสการท่องเที่ยวในปัจจุบัน โดยได้ศึกษาจากข้อมูลด้านทฤษฎี
และงานวิจัย จนเกิดการศึกษาค้นคว้าความยั่งยืนในปัจจุบันด้านสังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิด
กรอบแนวทางการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยมี 4 มิติ คือ มิติ
ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ), มิติหลักธรรมาภิบาล, มิติความรับผิดชอบต่อสังคม และมิติ
ด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำข้อมูลทั้งไปวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับงานวิจัย สะท้อนมุมมองจากการจัดการ
กลยุทธ์ของแต่ละโรงแรมต้องไปทิศทางไหนบ้างเพื่อสามารถทำโรงแรมสามารถพัฒนาต่อการท่องเที่ยว
อย่างยั่งยืนในอนาคต สำหรับการวิจัยนี้ได้สรุปผลว่า โดยทั้งหมดมองว่าโรงแรมต้องปรับตัวเพื่อให้
ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ เพื่อที่จะส่งสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่
การนำเสนอข้อแนะนำต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : กลยุทธ์/ธุรกิจโรงแรม/ความยั่งยืน/การท่องเที่ยว

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.4 คำถามในการวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV)	8
2.2 ทฤษฎีความยั่งยืน (Sustainable Theory)	9
2.3 ทฤษฎีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	10
2.3.1 ธรรมชาติของการท่องเที่ยว	10
2.3.2 ศักยภาพในการท่องเที่ยว	10
2.3.3 ผลกระทบด้านการท่องเที่ยว	11
2.4 ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	11
2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับโรงแรม	12
2.5.1 ประเภทของโรงแรม	12
2.5.2 ขนาดของโรงแรม	13
2.6 งานวิจัยที่ผ่านมา	14
2.6.1 ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ ที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน	18
2.6.2 ปัจจัยด้านสังคมที่มีผลต่อ การพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6.3 ปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน	21
2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย	24
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	25
3.1 กระบวนการขั้นตอนในการทำงานวิจัย	25
3.2 แนวทางการวิจัย	26
3.3 การกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการสัมภาษณ์	26
3.3.1 กลุ่มตัวอย่าง	26
3.3.2 การตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์และกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก	27
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.5 การเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูล	28
3.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ	28
3.5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ	28
3.6 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	29
3.6.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Vaiidity)	29
3.6.2 การทดสอบความเชื่อมั่น	29
3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	29
3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและเนื้อหา	29
3.7.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	32
3.7.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	33
บทที่ 4 ผลการวิจัย	34
4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์	34
4.2 ผลการศึกษา	35
4.2.1 ด้านธุรกิจ (เศรษฐกิจ)	36
4.2.2 ด้านหลักธรรมาภิบาล	39
4.2.3 ด้านสังคม	43
4.2.4 ด้านสิ่งแวดล้อม	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	50
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	50
5.1.1 มิตความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ)	50
5.1.2 มิตความเป็นไปได้ทางหลักธรรมาภิบาล	52
5.1.3 มิตความเป็นไปได้ทางสังคม	54
5.1.4 มิตความเป็นไปได้ทางสิ่งแวดล้อม	55
5.2 โอกาสเพื่อศึกษางานวิจัยในอนาคต	57
5.2.1 ข้อจำกัดงานวิจัย	57
5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบโรงแรม	58
5.2.3 ข้อเสนอแนะทางโรงแรมต้องปรับตัวอย่างไร	58
5.2.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต	59
บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก	63
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	64
ภาคผนวก ข ถอดบทสัมภาษณ์	66
ภาคผนวก ค การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (CVI)	88
ภาคผนวก ง เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย	89
ภาคผนวก จ การตรวจ Turn-it-in	92
ประวัติผู้วิจัย	93

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปประเภทโรงแรมตามจำนวนห้อง	13
2.2	สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	15
4.1	จำนวนเพศและตำแหน่งผู้ร่วมสัมภาษณ์การวิจัย	34
4.2	ตำแหน่งผู้ร่วมสัมภาษณ์การวิจัย	34
4.3	สถานที่ตั้งโรงแรมของผู้ร่วมสัมภาษณ์การวิจัย	35
4.4	ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ)	39
4.5	ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางหลักธรรมาภิบาล	42
4.6	ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางสังคม	44
4.7	ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางสิ่งแวดล้อม	47
4.8	สรุปความเทียบเปรียบเทียบธุรกิจโรงแรมระหว่างก่อนและหลังจากเกิดสถานการณ์ Covid-19	48

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	สรุปผลสถิติเบื้องต้น: การสำรวจที่พักแรม พ.ศ.2563	2
1.2	แนวโน้มภาพรวมตลาดต่างประเทศปี 2563	3
1.3	สถิติจำนวนและรายผู้เยี่ยมชมเยือนคนไทยปี 2563	4
1.4	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2030 หรือ SDGs	4
2.1	กรอบแนวคิดความยั่งยืนแบบ 3 ปัจจัยหลักที่เกิดความยั่งยืน	9
2.2	กรอบแนวคิดมิติความเป็นไปได้ทั้ง 4 มิติ เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	24
3.1	แผนผังโครงสร้างงานวิจัย (Research Flowchart)	25
3.2	แผนผังการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย แบบ Content Analysis	32

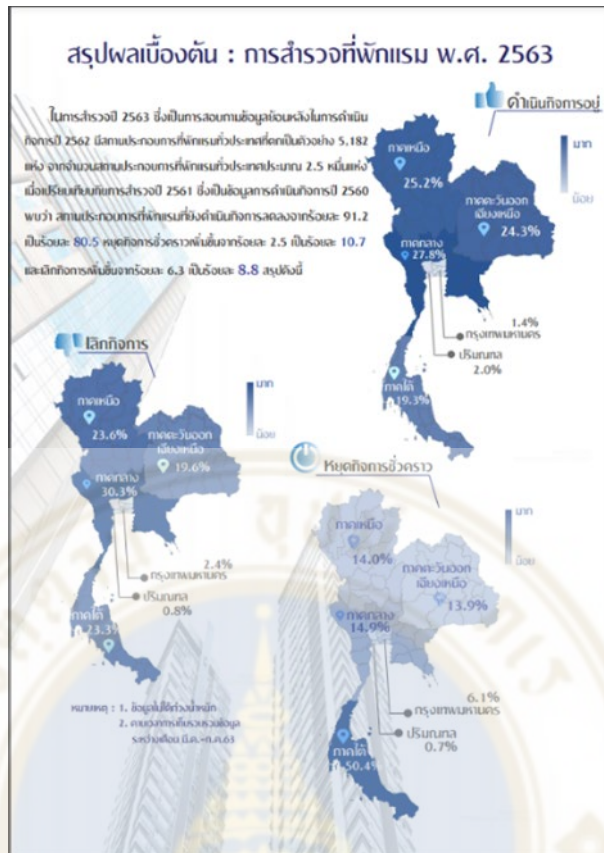
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาของงานวิจัย

อุตสาหกรรมการโรงแรมในประเทศไทย ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจในประเทศไทย ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564) ได้สำรวจจำนวนที่พักแรม ในปี พ.ศ. 2563 โดยเป็นการสอบถามข้อมูลย้อนหลังในการดำเนินกิจการในปี 2562 มีสถานประกอบการที่พักแรมในประเทศไทยที่เป็นตัวอย่าง 5,182 แห่ง จำนวนที่พักแรมทั่วประเทศประมาณ 2.5 หมื่นแห่ง พบว่า ในปีพ.ศ. 2563 มีกิจการที่ยังดำเนินการอยู่ลดลงจากปี พ.ศ. 2562 จากร้อยละ 91.2 เป็นร้อยละ 80.5 หักช่วงชั่วคราวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 เป็นร้อยละ 10.7 และเลิกกิจการเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 6.3 เป็นร้อยละ 8.8 เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ที่ยังไม่ดีขึ้น, การท่องเที่ยวในประเทศไทยเองยังไม่ดีขึ้น เนื่องจากขาดรายได้หลักจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ และรัฐบาลเองไม่ได้เข้าไปช่วยกิจการโรงแรมยังไม่ดีพอ ซึ่งหนึ่งที่อุตสาหกรรมโรงแรมไทยต้องปรับตัว คือ กระแสความยั่งยืน (Sustainable Trend) ที่เข้ามาปรับกลยุทธ์ให้ ลูกค้าสนใจรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ลดขยะน้อยลง ประหยัดน้ำและไฟมากขึ้น ใช้น้องที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นมากขึ้น การที่มีพนักงานท้องถิ่นมากขึ้นเพื่อให้คนในท้องถิ่นมีรายได้มากขึ้น หรือการเปลี่ยนรูปแบบการบริการให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เพื่อเข้าสอดคล้องกระแสการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยจึงเลือกทำวิจัยในโรงแรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เนื่องจากโรงแรมในกรุงเทพมหานคร มีความกระจุกตัวในเขตพื้นที่ทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว เช่น จำนวนห้องที่ให้บริการ การบริการที่หลากหลายมากกว่าโรงแรมปกติทั่วไปสถานที่ตั้งของโรงแรมที่กระจุกตัวตามแหล่งหลักทางเศรษฐกิจหรือท่องเที่ยวสำคัญในกรุงเทพฯ เช่น ย่านสีลม บางรัก สยาม เพลินจิต หรือสุขุมวิท เป็นต้น และการปรับตัวของโรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯ ที่สอดคล้องภาวะ Covid-19 ในปัจจุบัน โดยสถิติการเข้าพักโรงแรมในกรุงเทพมหานครจาก กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ในปี 2563 มีอัตราการเข้าพักเพียงร้อยละ 28.20 ลดลงจาก ปี 2562 ถึงร้อยละ 54.00 จากเดิมร้อยละ 82.20 และในสถานการณ์ปัจจุบันธุรกิจยังส่งผลกระทบต่อไป เนื่องจากสถานการณ์ ณ ตอนนี้ยังแย่งร่วมทั้งทางรัฐบาลเองไม่ได้เข้าช่วยธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร อย่างจริงจัง



ภาพที่ 1.1 สรุปผลสถิติเบื้องต้น: การสำรวจที่พักแรม พ.ศ.2563
: สำนักสถิติแห่งชาติ (2564)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทย ในปัจจุบัน จากข้อมูลของศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2563) การประเมินสถานการณ์ในปี 2563 ระบุว่า ในปี 2563 จะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยเพียง 6.7 ล้านคนและสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยว 3.3 แสนล้านบาททั้งจำนวนและรายได้ลดลงมาร้อยละ 83 (ประมาณ ณ เดือนตุลาคม 2563) เนื่องจากผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ซึ่งหลายประเทศมีมาตรการขั้นสูงสุดให้สกัดกั้นการเดินทางเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด เข้าสู่ประเทศ ส่วนในประเทศไทย ได้มีนโยบายห้ามทำการบินเข้าประเทศตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ส่งผลทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศไทย แต่ในช่วงปลายปี 2563 เริ่มมีการผ่อนคลายมาตรการมากขึ้น เช่นอนุญาตนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ถือบัตร Thailand Elite Card, ผู้ที่ได้รับ Special Tourist Visa (STV) สามารถเดินทางเข้าประเทศไทยได้



ภาพที่ 1.2 แนวโน้มภาพรวมตลาดต่างประเทศปี 2563

: ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) (2563)

ส่วนนักท่องเที่ยวชาวไทย ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม 2563 ทาง ททท. การได้ประเมินภาพรวมของสถานการณ์ท่องเที่ยวในปี 2563 จึงมีแนวโน้มขยับตัวดีขึ้น แต่ต่ำกว่าระดับปกติ ก่อนเกิด COVID-19 เพราะยังแนวโน้มความกังวลต่อความเสี่ยงของการระบาดระลอกใหม่ ทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ 90.23 ล้านคน-ครั้ง ลดลงร้อยละ 48 ขณะที่รายได้ทางการท่องเที่ยว ยังไม่กลับคืนมาในระดับปกติเช่นกัน เนื่องจากความกังวลต่อภาวะเศรษฐกิจในประเทศ ความไม่แน่นอนของรัฐบาลที่จะจัดการปัญหา COVID-19 รวมทั้งนักท่องเที่ยวระมัดระวังการใช้จ่าย และลดจำนวนความถี่ในการเดินทางท่องเที่ยว ส่งผลให้มีรายได้ทางการท่องเที่ยวอยู่ที่ 5.00 แสนล้านบาท ลดลงร้อยละ 54 ถึงแม้ทางภาครัฐบาลมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ หรือมีการผ่อนคลายปลดล็อกกิจกรรมบางอย่างแล้ว รวมทั้งกิจกรรมการกระตุ้นทางท่องเที่ยวที่ทาง ททท. และภาคเอกชนได้ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ

สถิติจำนวนและรายได้ผู้เยี่ยมชมเยือนคนไทยปี 2563				
ภูมิภาค	จำนวน (ล้านคน-ครั้ง)	อัตรา การเติบโต (%)	รายได้ (แสนล้านบาท)	อัตรา การเติบโต
รวมทั้งประเทศ	90.23	- 48	5.00	- 54 %
ภาคเหนือ	12.55	- 35	0.86	- 38 %
กรุงเทพมหานคร	22.21	- 57	1.33	- 64 %
ภาคกลาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ)	9.56	- 47	0.21	- 52 %
ภาคตะวันตก	16.41	- 34	0.58	- 39 %
ภาคตะวันออก	9.77	- 34	0.71	- 45 %
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	14.73	- 47	0.49	- 49 %
ภาคใต้	5.01	- 77	0.82	- 62 %

หมายเหตุ :
1. สถิติ 9 เดือนแรก (ม.ค.-ก.ย.) ปี 2563 โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
2. สถิติ 3 เดือน (ต.ค.-ธ.ค.) ปี 2563 ประมาณการโดยกองกลยุทธ์การตลาด ททท.

ภาพที่ 1.3 สถิติจำนวนและรายผู้เยี่ยมชมเยือนคนไทยปี 2563 : ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2563)

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยในปัจจุบัน องค์การการท่องเที่ยวโลก (The Tourism World Organization, United Nation (UNTWO)) ได้ตั้งเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ที่เรียกว่า “การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals (SDGs))” หรือ โดยมีทั้งหมด 17 ข้อ เพื่อเป็นหลักจริยธรรมในการท่องเที่ยว และเพิ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจและสังคมในการท่องเที่ยวและในขณะเดียวกันลดผลกระทบเชิงลบที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต (UNTWO, 2020)



ภาพที่ 1.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2030 หรือ SDGs : UNTWO (2020)

การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาคุณภาพของคนให้ดีขึ้น โดยมี 3 ปัจจัยหลัก คือ สังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้คุณภาพของคนดีขึ้น และสามารถรักษาและต่อยอดให้กับคนรุ่นหลังได้สืบต่อไป ซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีอยู่หลายแนวความคิด แนวความคิดที่คนใช้เป็นส่วนใหญ่ คือแนวคิดการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals – MDGs) ของสหประชาชาติ ที่พัฒนาจากรูปแบบเดิมของปีพ.ศ. 2558 มาเป็น การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในปี ค.ศ. 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals (SDGs)) มีทั้งหมด 17 ข้อ

ในงานวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันต้องใช้กลยุทธ์การจัดการโรงแรมในรูปแบบอย่างไรเพื่อให้ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดได้ในปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ ผู้สนใจทำธุรกิจในอนาคต, ผู้สนใจธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน, ภาครัฐธุรกิจโรงแรมเพื่อศึกษาการกลยุทธ์ในอนาคต, ภาคธุรกิจการท่องเที่ยว และบุคคลทั่วไปที่รับทราบเกี่ยวกับการกลยุทธ์โรงแรมในปัจจุบัน

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษามิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ) ของโรงแรมเพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
2. เพื่อศึกษามิติด้านหลักธรรมาภิบาลของโรงแรม เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
3. เพื่อศึกษามิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงแรม เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
4. เพื่อศึกษามิติด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1. ด้านเนื้อหา: เพื่อศึกษามิติทั้ง 4 ด้าน ของโรงแรม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยใช้กรอบแนวคิดวิจัยของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน ในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเทียบเปรียบในช่วงระหว่างก่อนและหลังสถานการณ์ Covid-19

2. ด้านกลุ่มเป้าหมาย: ผู้บริหารของโรงแรม ตั้งแต่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) ขึ้นไป หรือ พนักงานประจำที่ทำในโรงแรมเกิน 2 ปีขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร จำนวน 21 คน (โดยเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร)
3. ด้านสถานที่: โรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ที่จำนวนห้องพักตั้งแต่ 200 ห้องขึ้นไป

1.4 คำถามในการวิจัย

1. มิติตามความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ) โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
2. มิติตามหลักธรรมาภิบาล โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
3. มิติตามความรับผิดชอบต่อสังคม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
4. มิติตามสิ่งแวดล้อม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

ศึกษารูปแบบกลยุทธ์ที่ส่งต่อการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืน ผู้ประกอบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน สามารถปรับใช้ในการพัฒนาโรงแรมให้ดีขึ้น การนำแนวคิดการจัดการด้านกลยุทธ์ของโรงแรมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน และสะท้อนมุมมองการบริหารโรงแรมอย่างยั่งยืน ผู้ประกอบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงแรมขนาดใหญ่: เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 200 ขึ้นไป มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สระว่ายน้ำ ฟิตเนส ห้องประชุม ห้องอาหาร บริการถึงห้องพัก (Room Servicer) และอื่น ๆ โดย

ที่รูปแบบบริหารของ โรงแรมจะมี สองส่วนหลัก คือ การบริการส่วนหน้าของ โรงแรม หรือ หน้าบ้าน (Front of the house) และ การให้บริการส่วนหลัง คือ หลังบ้าน (Back of the House)

2. การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: เป็นการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกลไกของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนมี 3 ปัจจัยหลัก คือ สังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม โดยเป็นกระแสการท่องเที่ยวสมัยใหม่ ที่นักท่องเที่ยวต้องตระหนักมากขึ้น การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ต้องมีส่วนร่วมหลายฝ่ายทั้ง ประชาชน องค์กรทั้งรัฐและเอกชน หรือ นักท่องเที่ยว เข้ามาช่วยพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ดีขึ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน

3. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่ไม่ได้ร่วมแค่การท่องเที่ยวอย่างเดียว มีตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือ โรงแรม ขนส่ง สถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหาร หรือ การบริการต่าง ๆ ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยหลักในการนำรายได้เข้าประเทศไทย

4. อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า ต้องปิดกิจการชั่วคราวหรือเลิกกิจการถาวรเนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งโรคระบาด (Covid-19) และ สถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้โรงแรมในประเทศไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยใช้กระแสดูแลความยั่งยืน เพื่อนำมาใช้กลยุทธ์เพื่อสอดคล้องกระแสการท่องเที่ยวในปัจจุบัน โดยการศึกษาความเป็นไปได้ทั้ง 4 มิติ คือ เศรษฐกิจ, ธรรมชาติ, สังคม และ สิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะส่งสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเรื่อง “การศึกษารูปแบบกลยุทธ์ การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV)
- 2.2 ทฤษฎีความยั่งยืน
- 2.3 ทฤษฎีอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- 2.4 ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับโรงแรม
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

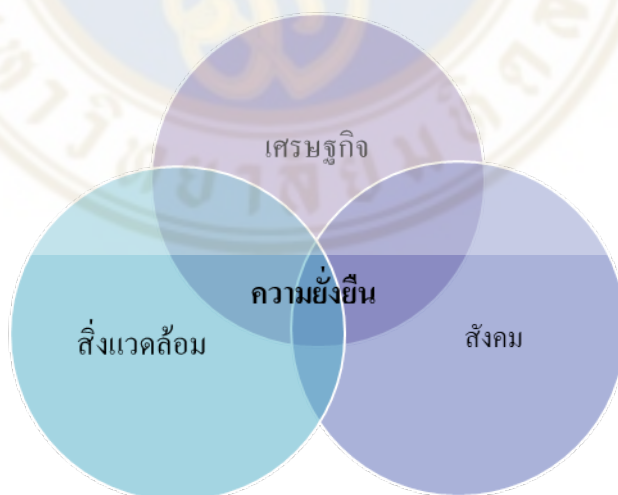
2.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร หรือ Resource Based View หมายถึง เซึ่งได้เทียบทางการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง โดยต้องมีความโดดเด่นหรือสร้างขึ้นเอง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ หรือสามารถปรับตัวในองค์กร ให้สามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบัน แต่ถ้าทรัพยากรที่มีอยู่เหล่านั้นเริ่มน้อยลง องค์กรต้องหาทรัพยากรใหม่ที่สามารถ ชดเชยสิ่งที่ขาดหายไป, การปรับองค์กรเพื่อสามารถให้อยู่รอดให้ปัจจุบัน หรือการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อองค์กรให้สามารถได้เทียบขององค์กรและคู่แข่งได้ Barney, Wright, & Ketchen Jr. (2001) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากร ควรต้องมีปัจจัยในการพัฒนา RBV ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และสามารถรักษากำไรได้ดีขึ้น โดย RBV, ในแบบปี ค.ศ. 1990 ได้หมายถึงว่า มีเกิดขึ้นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน จากทรัพยากรและความสามารถที่ควบคุม โดยมีความคุณค่า, หายาก, ความไม่สมบูรณ์แบบ, และไม่สามารถทดแทนได้ โดยทั้งหมดสามารถจับต้องได้และไม่จับต้องได้ เช่น ทักษะการทำงาน, การจัดในองค์กร และข้อมูลที่ต้องเรียนรู้ RBV ในแบบปี ค.ศ. 2002 ได้มีการเพิ่มเนื้อหาในการพัฒนา RBV คือ การจัดทรัพยากรมนุษย์,

เศรษฐศาสตร์, ภาวะผู้ประกอบการ, การตลาด และ ธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่ง RBV เป็นตัวช่วยให้พัฒนาการจัดทรัพยากรในองค์กร ใให้อย่างยั่งยืนมากขึ้นและให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 ทฤษฎีความยั่งยืน (Sustainable Theory)

แนวความคิดทฤษฎีความยั่งยืน เกิดขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1969 ในการประชุมสหประชาชาติว่าเรื่องด้วยทรัพยากรทางมนุษย์ ที่ประเทศสวีเดน ปี ค.ศ. 1972 โดยบัญญัติอย่างชัดเจนว่า “บรรจุเป้าหมายเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมโดยไม่เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม” โดยทฤษฎีความยั่งยืนมีอยู่ 3 ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความยั่งยืน คือ สังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม ขององค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ หรือ the World Conservation Union (IUCN) ในปี ค.ศ. 2006 ซึ่งในกรอบแนวคิด นี้ได้เน้นถึงความสำคัญระหว่าง สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ร่วมกันเป็นสามวงกลมหลัก ที่มีความยั่งยืนเป็นจุดศูนย์กลางระหว่างทั้งสามด้าน (Todorov & Marinova, 2009) และในปีพ.ศ. 2558 UN ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนใหม่จากเดิมคือ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ มีทั้งหมด 8 ข้อ สู่ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals – SDGs) ซึ่งมีทั้งหมด 17 ข้อ เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในอีก 30 ปีข้างหน้า



2.1 กรอบแนวคิดความยั่งยืนแบบ 3 ปัจจัยหลักที่เกิดความยั่งยืน

2.3 ทฤษฎีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยว ถือเป็นหนึ่งกิจกรรมหนึ่งที่สามารถทำรายได้จากกิจกรรมการท่องเที่ยว รวมทั้งกิจกรรมที่ช่วยรู้สึกของคน ให้มีความสุข มีกำลังใจในการใช้ชีวิตได้ต่อไป ทำให้เกิดเป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่สามารถสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และสร้างเศรษฐกิจภายในประเทศได้ อย่างดี UNWTO (2020) ได้มองว่าการท่องเที่ยวแบบร่วมสมัย (Modern Tourism) คือ การพัฒนา และห้อมล้อมไปด้วยจำนวนแหล่งท่องเที่ยวที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการขับเคลื่อนทาง สังคมเศรษฐกิจ

Mark Anthony Camilleri (2018) ได้มองว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิดด้วย 3 ปัจจัย คือ ธรรมชาติของการท่องเที่ยว และแรงจูงใจในการท่องเที่ยวของแต่ละบุคคล ศักยภาพในการท่องเที่ยว เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก ที่พัก กิจกรรมระหว่างการท่องเที่ยว สถานที่ท่องเที่ยว และการเข้าถึง สำหรับการท่องเที่ยว และข้อเสนอแนะสำหรับสถานที่ท่องเที่ยวที่มีจำนวนและขนาดของนักท่องเที่ยว ที่มีปริมาณมากขึ้น รวมทั้งความต้องการของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างกัน

2.3.1 ธรรมชาติของการท่องเที่ยว

โดยธรรมชาติของการท่องเที่ยวจะแบ่ง 2 กลุ่มใหญ่คือ ท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ (Business Traveler) และ ท่องเที่ยวแบบส่วนตัว (Personal Traveler) ท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อการท่องเที่ยวในการทำงานเพื่อธุรกิจ เช่น การเลือกสถานที่ทำงาน, การทำธุรกิจการค้าระหว่าง ประเทศ หรือ ในประเทศ, มาเพื่อการประชุมงาน และอื่น ๆ ซึ่งการท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ จะเดินทาง เพื่อทำธุรกิจอย่างเดียว ไม่ได้มาเพื่อพักผ่อนแต่อย่างใด ซึ่งลักษณะแบบนี้จะใช้เวลาไม่นาน แบบ 2-3 วัน แล้วกลับเป็นต้น ท่องเที่ยวแบบส่วนตัว คือการท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ หรือวัตถุประสงค์ บางอย่างเพื่อการท่องเที่ยว เช่น ไปเรียน, ไปทำกิจกรรมต่าง ๆ, ไปหาเพื่อนหรือครอบครัว เป็นต้น ซึ่งการท่องเที่ยวแบบส่วนตัวสามารถระยะเวลาได้นานว่า ประมาณ 1 วัน 2 วัน 1 อาทิตย์ 1 เดือน จนถึงเป็นปี

2.3.2 ศักยภาพในการท่องเที่ยว

ศักยภาพในการท่องเที่ยวนั้น มีปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน เช่น ราคา และ เหตุผล ในการท่องเที่ยว เช่น การบริการในสายการบิน หรือ ประเภทของการให้บริการของโรงแรมและรีสอร์ท เป็นต้น โดยที่ความต้องการของการท่องเที่ยวมาจากศักยภาพการท่องเที่ยว คือ สิ่งอำนวยความสะดวก ในการท่องเที่ยว หรือ ความต้องการในการท่องเที่ยว เวลาว่าง (leisure time) และ รายได้ เป็นสองปัจจัย หลักสำคัญในการท่องเที่ยว แต่ข้อจำกัดสำหรับศักยภาพในการท่องเที่ยว คือ อายุ สถานะทางครอบครัว

และสภาพทางการเมือง โดยแรงจูงใจในการท่องเที่ยวขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัย คือ กายภาพ วัฒนธรรม เรื่องส่วนตัว และ สถานะทางสังคมหรือความชอบส่วนตัว

2.3.3 ผลกระทบด้านการท่องเที่ยว

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีหน้าที่หลักในการบริการนักท่องเที่ยว โดยความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกันของทุกส่วน การท่องเที่ยวมีประกอบคือ การเดินทาง (Transportation), ที่พัก (accommodation), การบริการเสริม (ancillary service) และ การขายและช่องทางการขาย (Sale and Distribution)

2.4 ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยอาศัยร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวให้ดียิ่งขึ้น โดยมีผลกระทบทั้งในด้านดีและเสีย ต่อสังคม การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ของประชาชน ความร่วมมือในการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวในวิถีที่ถูกต้อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำเพื่อลดผลกระทบทางลบและให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นประโยชน์ต่อประเทศยั่งยืนนานที่สุด (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2538) UNTWO (2020) ได้กล่าวถึง การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนว่า เป็นแนวทางและการบริหารจัดการที่สามารถใช้ได้สำหรับการท่องเที่ยวทุกประเภท รวมทั้งการท่องเที่ยวจำนวนมาก (mass tourism) จนถึงการท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม (niche tourism) หลักการความยั่งยืน เกิดจาก สิ่งแวดล้อม, เศรษฐกิจ และสังคม ที่เกิดสามปัจจัยหลักที่เกิดความยั่งยืนตามรูปภาพที่ 3 ดังนั้น การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มาจาก

- สิ่งแวดล้อม: เป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน คือ การรักษา ระบบนิเวศวิทยา และช่วยอนุรักษ์มรดกทางธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ
- สังคม: ต้องเคารพต่อชุมชน, อนุรักษ์ความเป็นอยู่และรักษา มรดกทางวัฒนธรรม และคุณค่าทางตามจารีตประเพณี และนำไปสู่ความเข้าใจในวัฒนธรรม
- เศรษฐกิจ: การพัฒนาเศรษฐกิจในระยะยาวต้องเกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาช่วยกระจายงานและรายได้อย่างเป็นธรรมร่วมทั้งการจ้างงานและการจัดสรรรายได้อย่างเป็นธรรม โดบชุมชนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและลดปัญหาให้ความเท่าเทียม

2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับโรงแรม

โรงแรมเป็นประเภทที่พักชั่วคราว เพื่อสำหรับการพักผ่อนหรือการทำงาน ออกบ้าน ถือว่าเป็นหนึ่งธุรกิจสำคัญที่ช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ดีขึ้น โดยใน พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547: มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของโรงแรมว่า “สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นด้วยโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน”

2.5.1 ประเภทของโรงแรม

2.5.1.1 ประเภทของโรงแรมหลายลักษณะทั้งด้านรูปแบบการบริการ, มาตรฐานของโรงแรม, หรือลักษณะพิเศษของโรงแรม EHL Insights (2020) ได้แยกลักษณะของ โรงแรม ดังนี้

- แบบมาตรฐาน (Standard Options) โรงแรมหรือโรงแรมมานูรด, โรงแรมแบบจำกัดการให้บริการ, โรงแรมที่สร้างใหม่
- แบบการพร้อมบริการเป็นพิเศษสำหรับผู้พัก (all the bells and whistles) โรงแรมแบบบริการเต็มรูปแบบ, โรงแรมร่วมบริการทุกอย่าง, รีสอร์ทสำหรับจุดหมายพิเศษ และโรงแรมที่มีบริการห้องสวีทแบบพิเศษ
- การบริการแบบอิสระหรือระดับขนาดเล็ก (Independent or Small-scale Options) โรงแรมบูติก, โรงแรมที่ตอบสนองการใช้ชีวิตประจำชีวิต, โรงแรมขนาดเล็ก
- การบริการเหมือนอยู่บ้าน (Home-Like Properties) โรงแรมที่มีบริการเฉพาะห้องพักและอาหารเช้า, คอนโดมิเนียม, โรงแรมสำหรับการพักระยะยาว, แบ่งที่พื้นในพักในบ้าน
- การบริการแบบพิเศษ (Specialty Properties) โรงแรมที่สามารถทำเป็นศูนย์การประชุม, โรงแรมสำหรับคาสิโน, โรงแรมที่มีสนามกอล์ฟ, โรงแรมที่มีการเล่นสกี, โรงแรมรูปแบบสปา, โรงแรมที่มีสวนน้ำและสวนสนุก

2.5.1.2 สำหรับในประเทศไทย ใน พรบ. โรงแรม พ.ศ. 2547 ได้แบ่งลักษณะโรงแรม ดังนี้

- ประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก
- ประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

- ประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานที่บริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา
- ประเภท 4 โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานที่บริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการและห้องประชุมสัมมนา

2.5.2 ขนาดของโรงแรม

ในพรบ. โรงแรม พ.ศ. 2547 ได้แบ่งจำนวนห้องพักเป็นสองขนาด คือ ไม่เกิน 50 ห้อง และ 80 ห้อง ซึ่งในข้อกำหนดมีความแตกต่างกัน ขนาดห้องพัก และสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานสำหรับห้องพัก ซึ่งในกฎหมายโรงแรม ต้องมีการยื่นรายงานการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยโรงแรมหรือสถานที่พักตากอากาศ ที่มีจำนวนห้องตั้งแต่ 80 ห้องขึ้นไป หรือมีพื้นที่ใช้สอยตั้งแต่ 4,000 ตารางเมตรขึ้นไป ต้องขออนุญาตก่อสร้าง หรือหากใช้วิธีการแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร โดยไม่ยื่นขอรับใบอนุญาต ให้เสนอรายงานในชั้นการแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น แล้วแต่กรณี

โดยขนาดของโรงแรมในปัจจุบัน จะแยกออกเป็น 4 ประเภทหลัก คือ ขนาดเล็ก 4 – 79 ห้อง ขนาดกลาง 80 – 200 ห้อง ขนาดใหญ่ 200 – 500 ห้อง และ ขนาดใหญ่มาก 500 ห้องขึ้นไป (ชนาภา พรประทานเวช, 2558)

ตารางที่ 2.1 สรุปรูปประเภทโรงแรมตามจำนวนห้อง

ประเภทของโรงแรม	จำนวนห้อง
โรงแรมขนาดเล็ก	4 – 79 ห้อง
โรงแรมขนาดกลาง	80 – 200 ห้อง
โรงแรมขนาดใหญ่	200 – 500 ห้อง
โรงแรมขนาดใหญ่มาก	500 ห้องขึ้นไป

อย่างไรก็ตามโรงแรมต้องให้ความสำคัญถึงความพึงพอใจในการบริการ ความสะอาด ความสะอาด และความปลอดภัยต่อลูกค้า ยิ่งในสถานการณ์โควิด 19 ต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2.6 งานวิจัยที่ผ่านมา

จากงานวิจัยที่ผ่านมา มี 3 ปัจจัยหลักที่ผลต่อ การพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ที่เข้ามาช่วยพัฒนาโรงแรมเพื่อยั่งยืน โดย Herve Houdre (2008) ได้ยกตัวอย่าง กรณีศึกษาปัจจัยการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืน ของกลุ่มโรงแรมในเครือ Inter Continental Hotel Group (IHG) โดยมีปัจจัยหลัก คือ ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (Economic Viability), หลักธรรมาภิบาล, ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility: SR) (ทั้งด้าน ชุมชน, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ลูกค้า และพนักงาน), ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม และเรื่องทั่วไป

Masa'deh, Nasseef, Sunna, Suliman & Albawab (2017) ได้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืนในประเทศจอร์แดน โดยมีทั้งหมด 11 อย่าง ที่เป็นปัจจัยต่อผลกระทบทางด้านชุมชน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเมืองอาคาบา (Aqaba) ประเทศจอร์แดน

Melissen, Cavagnaro, Damen & Duweke (2015) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยมีปัจจัยที่สามารถพัฒนาโรงแรมได้ในอนาคต คือ อนาคตแห่งความยั่งยืน, ความคิดริเริ่มในปัจจุบัน เช่น การประหยัดพลังงาน (Eco-Efficiency), แผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบ, นวัตกรรม, ความรับรอง, คนและชุมชนต้องมีส่วนร่วม, การคืนต้นทุน และรักษาสถานลูกค้า หรือ ประสบการณ์การพักของลูกค้า

จันทิมา รักมั่นเจริญ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยการตัดสินใจการเลือกพักโรงแรมและรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตพื้นที่เศรษฐกิจ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย โดยพบว่าปัจจัยที่ทำให้ให้นักท่องเที่ยวชาวไทยตัดสินใจเลือกใช้บริการจาก ด้านกระบวนการและสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก, ด้านผลิตภัณฑ์และทัศนียภาพ, ด้านบุคลากรและการส่งเสริมทางการตลาด, ด้านราคา และความสะอาดของห้องพัก และ ด้านสถานที่

ชนภา พรประทานเวช (2558) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ในจังหวัดราชบุรี โดยวิเคราะห์ข้อมูลสรุปว่า แนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก นอกจากลักษณะกายภาพของโรงแรม เช่น สถานที่ รูปแบบการออกแบบตกแต่ง ขนาดห้องพักที่เหมาะสมกับนักท่องเที่ยว และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ผู้พัฒนาโรงแรมต้องพิจารณาถึง การออกแบบจัดสรรการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ให้เกิดความเหมาะสมและตอบสนองนักท่องเที่ยว รวมถึงโครงสร้าง ระบบ และข้อกำหนดในการตัดแปลงอาคาร นอกจากนี้การเงินและการบริหารเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กให้สำเร็จ

ชนกร จรูญนิมมาน และ ตรีนตร ตันตระกูล (2562) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจโรงแรมสู่ความสำเร็จในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนในชุมชนพรคานาน้ำร้อน จังหวัดชุมพร โดยจากการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบและมาตรการของการจัดการท่องเที่ยว

เชิงนิเวศอย่างยั่งยืน คือ การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และการพึ่งตนเอง โดยการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจทั้งในครัวเรือนและภาคธุรกิจ อีกทั้งเป็นแนวทางที่เชื่อมโยงระบบนิเวศและการรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่เป็นศูนย์การเรียนรู้ และสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยว

บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา (2561) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดอย่างยั่งยืนของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร โดยมี 1. ระดับความสำคัญของตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการ ในด้านการตอบสนองความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ด้านการจัดการธุรกิจ และ ด้านกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการธุรกิจ 3. กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนในธุรกิจกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร มีประกอบด้วย 7 มิติ

सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมกลยุทธ์เพื่อผลดำเนินงานที่ยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสำรวจจากกลุ่มโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในประเทศไทย ทั้งสามด้าน คือ 1. ด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร 3. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม

ตารางที่ 2.2 สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เรื่อง	ผู้แต่ง	ประเภทงานวิจัย	ผลงานวิจัย
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการที่พักประเภทโรงแรมและรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวชาวไทยในเขตพื้นที่เศรษฐกิจ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย.	จันทิมา รักมันเจริญ (2558)	ปริมาณ	ศึกษาปัจจัยการตัดสินใจการเลือกพักโรงแรมและรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตพื้นที่เศรษฐกิจ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย โดยพบว่าปัจจัยที่ทำให้นักท่องเที่ยวชาวไทยตัดสินใจเลือกใช้บริการจาก ด้านกระบวนการและสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก, ด้านผลิตภัณฑ์และทัศนียภาพ, ด้านบุคลากรและการส่งเสริมทางการตลาด, ด้านราคาและความสะอาดของห้องพัก และ ด้านสถานที่

ตารางที่ 2.2 สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) (ต่อ)

เรื่อง	ผู้แต่ง	ประเภทงานวิจัย	ผลงานวิจัย
การจัดการธุรกิจ โรงแรม เพื่อการจัดการการท่องเที่ยว เชิงนิเวศอย่างยั่งยืน	ชนกร จรูญนิมมาน และ ตรีเนตร ตันตระกูล (2562)	คุณภาพ	ศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจ โรงแรมสู่ความสำเร็จในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนในชุมชนพรคานาน้ำร้อน จังหวัดชุมพร โดยจากการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบและมาตรการของการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน คือ การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และการพึ่งตนเองโดยการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจทั้งในครัวเรือนและภาคธุรกิจ อีกทั้งเป็นแนวทางที่เชื่อมโยงระบบนิเวศ และการรักษาลี้กแวดล้อมทางธรรมชาติโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่เป็นศูนย์การเรียนรู้ และสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยว
แนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม: กรณีศึกษาการปรับปรุงตึกแถวในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี	ชนภา พรประทานเวช (2558)	ผสม (ปริมาณ และคุณภาพ)	ศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ในจังหวัดราชบุรี โดยวิเคราะห์ข้อมูลสรุปว่า แนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก นอกจากลักษณะกายภาพของโรงแรม เช่น สถานที่ รูปแบบการออกแบบตกแต่ง ขนาดห้องพักที่เหมาะสมกับนักท่องเที่ยว และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ผู้พัฒนาโรงแรม ต้องพิจารณาถึงการออกแบบจัดสรรการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ให้เกิดความเหมาะสมและตอบสนองนักท่องเที่ยว รวมถึงโครงสร้าง ระบบ และข้อกำหนดในการตัดแปลงอาคาร นอกจากนี้การเงินและการบริหารเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กให้สำเร็จ

ตารางที่ 2.2 สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) (ต่อ)

เรื่อง	ผู้แต่ง	ประเภทงานวิจัย	ผลงานวิจัย
กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร	บุหพันธ์ฉายสมรรถนเรศวร์ อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา (2561)	ปริมาณ	ศึกษากลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร โดยมี 1. ระดับความสำคัญของตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการ ในด้านการตอบสนองความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ด้านการจัดการธุรกิจ และ ด้านกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ยั่งยืนที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการธุรกิจ 3. กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนในธุรกิจกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร มีประกอบด้วย 7 มิติ
การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข (2560)	ปริมาณ	ศึกษาการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลดำเนินงานที่ยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยสำรวจจากกลุ่มโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในประเทศไทย ทั้งสามด้าน คือ 1. ด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร 3. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม
Sustainable Hospitality: Sustainable Development in the Hotel Industry	Herve Houdre (2008)		ยกตัวอย่าง กรณีศึกษาปัจจัยการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืน ของกลุ่มโรงแรมในเครือ Inter Continental Hotel Group (IHG) โดยมีปัจจัยหลัก คือ ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (Economic Viability), หลักธรรมาภิบาล, ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility: SR) (ทั้งด้านชุมชน, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ลูกค้า และพนักงาน), ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม, และเรื่องทั่วไป

ตารางที่ 2.2 สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) (ต่อ)

เรื่อง	ผู้แต่ง	ประเภทงานวิจัย	ผลงานวิจัย
The Effect of Hotel Development on Sustainable Tourism Development	Masa'deh, Nasseef, Sunna, Suliman & Albawab (2017)	ปริมาณ	ศึกษาปัจจัยการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืนในประเทศจอร์แดน โดยมีทั้งหมด 11 อย่าง ที่เป็นปัจจัยต่อผลกระทบทางด้านชุมชน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเมืองอาคาบา (Aqaba) ประเทศจอร์แดน
Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?	Frans Melissen, Elena Cavagnaro, Maartje Damen, Anna Duweke (2015)	คุณภาพ	ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยมีปัจจัยที่สามารถพัฒนาโรงแรมได้ในอนาคต คือ อนาคตแห่งความยั่งยืน, ความคิดริเริ่มในปัจจุบัน เช่น การประหยัดพลังงาน (Eco-Efficiency), แผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบ, นวัตกรรม, ความรับรอง, คนและชุมชนต้องมีส่วนร่วม, การคืนต้นทุนและรักษาสถานลูกค้า หรือ ประสิทธิภาพการพักของลูกค้า

โดยทั้งหมดจะแยกเป็นสามหัวข้อหลัก คือ เศรษฐกิจ, สังคม และสิ่งแวดล้อม

2.6.1 ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ ที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน

Houdre (2008) ได้มองด้าน ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจว่า โรงแรมต้องสามารถทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยหลักจากหักรายได้ของโรงแรมแล้ว ต้องมีจริยธรรมที่ดี ที่สามารถทำคู่กับธุรกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยต้องรายได้ที่เพิ่มขึ้น และการประหยัดค่าใช้จ่ายบางส่วน จึงสามารถสร้างมูลค่าให้กับหุ้นส่วนมากขึ้น

Masa'deh, et al. (2017) มองด้านปัจจัย เศรษฐกิจ เช่น ผลกระทบด้านลบเชิงวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ (เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในบางชุมชน, การพัฒนาในแง่ลบที่มีผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น, การเพิ่มบริการสาธารณะ อย่าง ถนน หรือ การเพิ่มโครงสร้างพื้นฐาน หรือ จำนวนคนในชายหาดที่มากจนเกินไป), ชุมชนเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ (เช่น มาจากการขายสินค้าหรือบริการจากคนในท้องถิ่น, มีคนท้องถิ่นทำงานในโรงแรมมากขึ้น, ชุมชนมีทุนที่สามารถพัฒนาได้, หรือ การที่คนท้องถิ่นและชุมชนท้องถิ่นมีรายได้เพิ่มมากขึ้น จากการทำงานโรงแรมมากขึ้น), การวางแผนระยะยาว ที่มาจากการวางแผนพัฒนาการสถานที่ท่องเที่ยวในระยะยาว และ ความเชื่อว่าจะสามารถ

ประสบความสำเร็จในการจัดกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวได้เติบโตมากขึ้น, การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและประสบการณ์คุณภาพของการท่องเที่ยว เช่น แรงจูงใจของภาครัฐและชุมชนในการรื้อฟื้นสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์, การพัฒนากิจกรรมท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวหรือนักท่องเที่ยว หรือ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและ โรงแรมต้องพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นในอนาคต และราคาท้องถิ่นและภาษีท้องถิ่น ที่มองว่าจะมีผลกระทบต่อราคาสินค้าและบริการในท้องถิ่น และอาจจะเพิ่มภาษีเงินได้จากนักท่องเที่ยวเข้าสู่ท้องถิ่น

Melissen, et al. (2015) ได้มองปัจจัยด้าน การคืนต้นทุน รักษาฐานลูกค้า หรือประสบการณ์การเข้าโรงแรม เนื่องจากว่า การคืนต้นทุน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยรักษาต้นทุนของโรงแรมได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากต้องทำรายงานการเงินประจำปี ส่วนการรักษาลูกค้าและการสร้างประสบการณ์การบริการ ในมุมมองของพนักงาน โรงแรมอาจจะคิดว่าเป็นข้อเสียมากกว่า เพราะเนื่องจากต้องการประสบการณ์การพักในโรงแรมอย่างเต็มที่ การที่ต้องประหยัดพลังงาน กับลูกค้าบ่อย ๆ อาจจะทำให้เสียฐานลูกค้าไปได้

จันทิมา รักมันเจริญ (2558) ได้มองปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จากด้านราคาและความสะอาดของห้องพัก เนื่องจากว่าลูกค้าไม่ได้ตัดสินใจเลือกที่พักจากราคาที่ถูก แต่นักท่องเที่ยวยอมเสียเงินเพิ่มเพื่อใกล้สถานที่ท่องเที่ยวมากขึ้น และ สภาพห้องพักหรือคุณภาพการบริการที่ดีขึ้น

ชนาภา พรประทานเวช (2558) ได้มองว่าแนวทางการจัดการเงิน ทำให้โรงแรมมีแนวทางในการกำหนดราคาห้องพักจากการศึกษาและเก็บข้อมูล รวมทั้งศึกษาราคาของโรงแรมรอบข้างเพื่อกำหนดราคาห้องพัก และคำนวณรายรับ รายจ่าย ต้นทุน และดอกเบี้ย เพื่อสามารถทำรายได้และกำไรให้คุ้มทุน และ แนวทางด้านบริการ เช่น การรับส่งไปยังสถานที่ท่องเที่ยวใกล้เคียง การทำกิจกรรมพิเศษภายใน โรงแรม หรือ การบริหารจัดการบุคลากร โดยจ้างพนักงานเท่าที่จำเป็น ร่วมการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายในแต่ละเดือน

ชนกร จรูญนิมมาน และ ตรีเนตร ตันตระกูล (2562) มองว่าการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้ประยุกต์ใช้กับการพึ่งพาตัวเอง สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจทั้งภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจได้ โดยเฉพาะ โรงแรมหรือชุมชน ต้องมีส่วนร่วมไปด้วยกัน

บุหพันธ์าย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) ตัวแปรด้านมิติเศรษฐกิจจะมี 2 ประเภท คือ

1. มิติด้านการเงิน ประกอบด้วย 4 แผนงาน คือ แผนงานการติดตามและประเมินผลด้านทางการเงิน แผนงานการจัดการความเสี่ยงและผลกระทบทางการเงิน แผนงานการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และแผนงานการลงทุน
2. มิติเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 แผนงาน คือ แผนงานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แผนงานการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มคุณภาพของการบริการ และแผนงานส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งตัวชี้วัด

ความสำเร็จคือ ยอดขายต่อปี กำไรต่อปี ต้นทุนจากการให้บริการลูกค้า รายได้จากห้องพักที่ขายได้/จำนวนห้องที่ขายได้ ระดับคะแนนตามเกณฑ์รางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, เงินทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมต่อเงินลงทุน และจำนวนเงินรางวัลและผลตอบแทนพิเศษสำหรับพนักงาน

सानิตย์ หนูนิล และคณะ (2560) ได้แสดงกลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจออกเป็น 5 ตัวบ่งชี้

1. กำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรอย่างชัดเจน
2. การพัฒนารูปแบบการบริการใหม่ๆ เพื่อเติบโตทางธุรกิจในองค์กร
3. ปรับปรุงกระบวนการให้บริการใหม่ อยู่เสมอ
4. การดำเนินการของโรงแรมสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
5. มีมาตรการในการป้องกันทุจริตคอร์รัปชันอย่างรัดกุม

2.6.2 ปัจจัยด้านสังคมที่มีผลต่อ การพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน

Houdre (2008) ปัจจัยด้านสังคม มีอยู่ 2 ปัจจัยหลัก คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านพนักงานและชุมชนรอบโรงแรม โดย SR ต่อพนักงาน คือทำให้พนักงานมีความเท่าเทียมในการทำงาน และมั่นใจว่า พนักงานทุกคนมีความสุขและภูมิใจที่ได้ทำงานใน IHG SR ต่อชุมชนโดยรอบ หรือสังคม โดยทาง IHG ได้ทำโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) เกี่ยวกับด้านเด็กและเยาวชน และการวิจัยโรคมะเร็ง ในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ทาง IHG ยังสามารถเลือกองค์กรเพื่อการกุศล โดยเข้าถึงวัตถุประสงค์ที่ทาง IHG กำหนดไว้ นอกจากนี้ทาง IHG ยังโครงการช่วยเหลือสังคมสำหรับเด็กในต่างประเทศ เช่น โครงการน้ำสะอาดในแอฟริกา หรือการบริจาคผู้ประสบภัยคลื่นยักษ์สึนามิ

Masa'deh, et al. (2017) ภาพรวมจากปัจจัยด้านสังคมมาจาก ผลดีและผลเสียจากผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม หรือการพัฒนาและมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นต้น

Melissen, et al. (2015) ด้านชุมชนและประชาชน ว่าสามารถเชื่อมกับ ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability) เช่น การสอนงาน, สร้างโอกาสในสายงาน และ สร้างทีม โดยต้องเชื่อมระหว่างพนักงานรุ่นใหม่และพนักงานที่มีประสบการณ์มาก่อนให้สามารถเข้าใจซึ่งกันและกัน จากนั้นพนักงานต้องสามารถปรับตัวกับชุมชนในท้องถิ่นได้อย่างดี โดยมีโครงการที่ช่วยเหลือสังคม เช่น ช่วยคนตกงาน หรือ ปัญหาการค้ามนุษย์ เป็นต้น

ชนกร จรูญนิมมาน และ ตริเนตร ต้นตระกูล (2562) มองว่าการส่งเสริมให้มีความร่วมมืออย่างแท้จริง โดยภาครัฐต้องส่งเสริมการท่องเที่ยวมากขึ้น และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมหรือรูปแบบกิจกรรม เป็นต้น ร่วมทั้งการพัฒนาชุมชนไปอย่างยั่งยืน

บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) มองมิติสังคมใน 3 ด้าน คือ ด้านพนักงาน, ด้านลูกค้าและด้านชุมชน โดยด้านพนักงานมี 4 แผนงาน คือ แผนงานการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย

และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ แผนงานการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน แผนงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน และแผนงานการดำเนินงานความเสถียรตามพื้นฐานด้านสิทธิ มนุษยชนในการบริหารงานตามมาตรฐานสากล โดยตัวชี้วัดคือ อัตราการลาออกของพนักงาน, อัตรา เงินเดือนของพนักงาน, การได้รับการฝึกอบรมของพนักงานและความรู้ความสามารถของพนักงาน, ระดับ มาตรฐานค่าจ้างในท้องถิ่น และอัตราส่วนของพนักงานผู้หญิงและให้โอกาสเป็นผู้บริหาร ส่วนด้าน ลูกค้าน่าจะมี 2 แผนงาน คือ แผนงานการสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และแผนงาน การรักษาลูกค้าและแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดคือ อัตราการลดของข้อร้องเรียนและเสนอแนะ การบริการ อัตราส่วนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ ค่าใช้จ่ายการรักษาลูกค้าใหม่ ค่าใช้จ่ายการรักษาลูกค้าเก่า และส่วนมิติด้านชุมชน มี 3 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน ในท้องถิ่น แผนงานการสนับสนุนการใช้แรงงานและวัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อบริการลูกค้า และแผนงาน การป้องกันและบรรเทาผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน ตัวชี้วัด คือ กำไรก่อนภาษีที่ใช้ สนับสนุนกิจกรรมของชุมชน จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม สัดส่วนค่าใช้จ่ายวัตถุดิบพื้นฐานในท้องถิ่น ต่อค่าใช้จ่ายวัตถุดิบทั้งสิ้น และประเมินผลกระทบต่อองค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน

सानิตย์ หนูนิล และคณะ (2560) ได้มองด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม ไว้ 6 ตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร วัตถุประสงค์ ชัดเจน, การจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการให้กับพนักงานเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด, กำหนดนโยบาย หรือแผนงานด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมไว้ชัดเจน, การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่อง และ การร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชนและ สังคมอย่างต่อเนื่อง

2.6.3 ปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน

Houdre (2008) ด้านสิ่งแวดล้อมทาง IHG ได้มีการรับรองด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับ ประเทศและนานาชาติ เช่น ISO 14001 และ รางวัลด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือการมีโครงการ ทำความสะอาดแม่น้ำ หรือ สวนสาธารณะ ในบริเวณพื้นที่ของ โรงแรม หรือการเป็นพันธมิตรกับ อุทยานแห่งชาติในสหรัฐอเมริกา ซึ่งทั้งหมดต้องมีหลักจัดการที่ดี และมีจริยธรรมที่ดี ที่สามารถไป บริจาคหรือช่วยเหลือองค์กรทางสิ่งแวดล้อมได้

Masa'deh, et al. (2017) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรม มีผลกระทบ ด้านบวกของสิ่งแวดล้อม, การจัดการสิ่งแวดล้อมของภาครัฐ, รวมทั้ง การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ที่เข้าไปช่วยสิ่งแวดล้อมรอบนอกของ โรงแรมให้มีความยั่งยืนมากขึ้น

Melissen, et al. (2015) ได้มองด้านปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็น 3 ประเด็น คือ ความยั่งยืน ในอนาคต (นับหลังจากนี้ไปอีก 10 – 15 ปี ว่าต้องพัฒนาโรงแรมให้ยั่งยืนอย่างไร การใช้ 3 ปัจจัยหลัก ที่สามารถเข้าไปช่วยด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น) ความคิดในปัจจุบัน (เช่น การประหยัดน้ำและไฟฟ้า โดยการเปลี่ยนมาใช้แผ่นโซล่าเซลล์, หลอดไฟแบบ แอลอีดี หรือ การใช้ ก้อนน้ำเปิดปิดแบบอัตโนมัติ) และ แผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบ, นวัตกรรม, การรับรองจากหน่วยงาน ด้านสิ่งแวดล้อม (จากการสัมภาษณ์เริ่มมีโรงแรมหลายแห่ง เริ่มเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย มากขึ้น และสามารถทำให้เขียวมากขึ้น และหลายโรงแรมเริ่มมีใบรับรองด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ โรงแรมสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน)

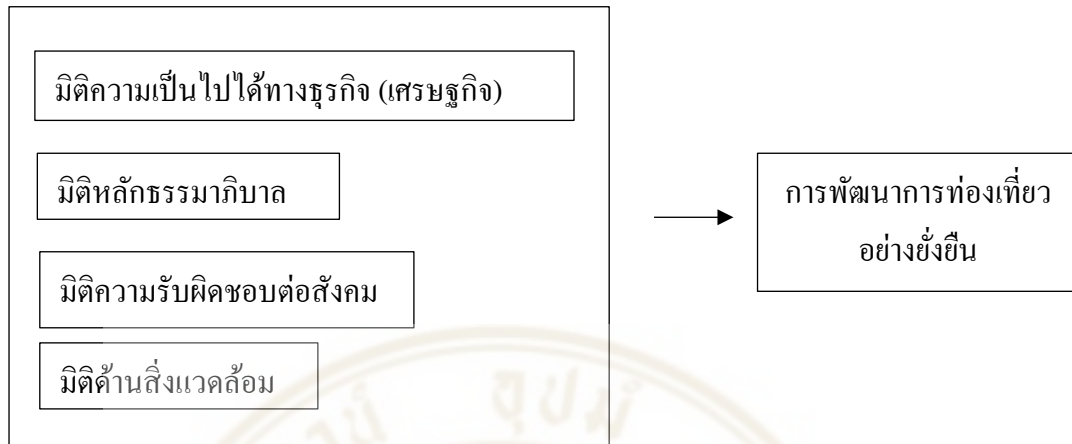
ชนกร จรูญนิมมาน และ ศรีเนตร ตันตระกูล (2562) แนวทางที่เชื่อมโยงระบบนิเวศและ การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยการรับมือจากของทุกฝ่าย (ภาครัฐ, เอกชน และชุมชน) ได้อย่างดี ทำให้ ไม่ก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และยังอนุรักษ์ทรัพยากร การจัดการสิ่งแวดล้อม การป้องกันและกำจัด มลพิษ และควบคุมการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบมีขอบเขต ร่วมทั้งเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ เป็นศูนย์การเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยวได้อย่างดี

บุหพันธ์ฉาย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) ส่วนมิติด้านสิ่งแวดล้อม แบ่งเป็นด้าน พลังงานและด้านสิ่งแวดล้อม โดยด้านพลังงาน มีแผนงานการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำ และ แผนงานการใช้พลังงานทดแทน โดยตัวชี้ ได้แก่ ร้อยละของค่าพลังงานต่อยอดขาย ร้อยละของ ค่าประหยัดได้ต่อปี และค่าใช้จ่ายลดลงจากการใช้พลังงานทดแทนกับค่าใช้จ่ายก่อนการใช้พลังงาน ทดแทน และด้านสิ่งแวดล้อม มี 2 แผน คือ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างคุ้มค่าและรับผิดชอบ และ แผนงานการนำวัสดุใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ โดยตัวชี้วัด คือ อัตราส่วนปริมาณน้ำเสียที่ได้รับการบำบัด ต่อปริมาณน้ำเสียทั้งหมด สัดส่วนการนำวัสดุใช้แล้วมาใช้ใหม่ต่อวัสดุทั้งสิ้น และความสำเร็จตาม แผนงานดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

सानิตย์ หนูนิล และคณะ (2560) มองในด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไว้อย่างชัดเจน, การดำเนินงานขององค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด, การบำบัดของเสีย ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติเสมอ, การปฏิบัติตามมาตรฐานด้าน การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด, การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, การรณรงค์ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรอย่างต่อเนื่อง

โดยปัจจัยทั้ง 3 ด้านคือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เกิดเป็นคำถามหลักในการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย โดยทั้ง 8 งานวิจัยมีความแตกต่างกันในด้านของแนวคิดการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน โดยของ Houdre (2008) จะเน้นไปทางการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนใน กลุ่มเครือโรงแรมเชน (Chain Hotel) (เช่น IHG, Marriott, Hilton เป็นต้น) Masa'deh, et al. (2017) จะเป็นส่วนผลกระทบจากการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนในประเทศจอร์แดน ที่มีผลต่อการพัฒนาในตัวโรงแรมและสถานที่โดยรอบในเมือง Aqaba และ Melissen, et al. (2017) จะเป็นมุมมองการพัฒนาธุรกิจโรงแรมอย่างยั่งยืน ในมุมมองพนักงานโรงแรมในเนเธอร์แลนด์ ที่นี้ถึงปรับปรุงแบบการบริการ การพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืนและการรักษาต้นทุนและประสิทธิภาพที่ดีกับลูกค้า จันทิมา รักมันเจริญ (2558) จะเป็นปัจจัยการเลือกพักโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตเศรษฐกิจพิเศษในจังหวัดเชียงราย ที่มองด้านความสะดวก การบริการ ราคาที่เหมาะสมในการพัก ธรรมชาติ พรั่งพร้อม (2558) มองเรื่องแนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กในแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยมองเรื่องปัจจัยภายนอกที่เป็นลักษณะโรงแรม ยังปัจจัยภายใน เช่น การออกแบบพื้นที่จัดสรรในเกิดประโยชน์ให้เหมาะสม กฎหมาย การก่อสร้าง การเงินและการบริหารที่เหมาะสมสำหรับโรงแรมขนาดเล็ก, ธนกร จรูญนิมมาน และตรีเนตร ตันตระกูล (2562) ได้มองว่าการพัฒนาโรงแรมเพื่อคู่ความยั่งยืน ต้องมีเกิดการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การใช้เศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาช่วยแก้ปัญหาค่าครองชีพและธุรกิจ รวมทั้งแนวทางการเชื่อมโยงระบบนิเวศและอนุรักษ์ทรัพยากร ทำให้ชุมชนและโรงแรมเกิดความยั่งยืนไปได้, บุญล้นฉาย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) ได้มองว่ากลยุทธ์การจัดการโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร ในแง่กลยุทธ์การจัดโรงแรมที่ยั่งยืนในด้านการแข่งขันของธุรกิจและด้านการจัดการที่ยั่งยืน และ สานิตย์ หนูนิล และคณะ (2560) มองศึกษาองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาวในประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ทำให้งานวิจัยนี้ ต้องมีการศึกษาปัจจัยการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน เพราะยังสามารถหาข้อมูลได้ในหลายมุมมองจากพนักงาน โรงแรม หรือผู้ประกอบการ โรงแรม เป็นต้น

2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดมิติความเป็นไปได้ทั้ง 4 มิติ เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน
สู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

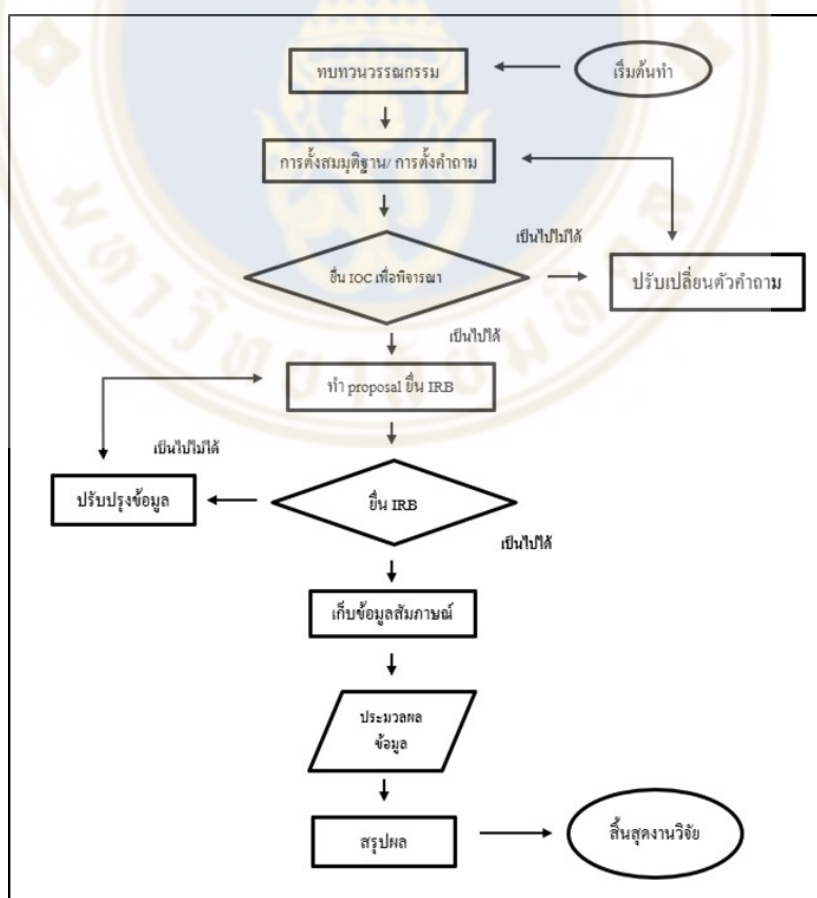
จากการทบทวนวรรณกรรมของทั้ง 8 วิจัยได้เกิดกรอบแนวคิดการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรม สู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยการดัดแปลงจากโดยกรอบแนวคิดของ Masa'deh, et al. (2017) โดยตัวแปรที่ชี้ปัจจัยการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน โดยมี 4 มิติหลักคือ มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ), มิติหลักธรรมาภิบาล (ระหว่างเจ้าของโรงแรมและบริษัทที่จัดการตัวโรงแรม), มิติความรับผิดชอบต่อสังคม (ด้านชุมชน, ลูกค้า และพนักงานในโรงแรม) และ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (การใช้ทรัพยากร, ขยะ, พลังงาน, การปล่อยแก๊ส Co₂) เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน สู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากข้อมูลด้านทฤษฎีฐานทรัพยากร, ความยั่งยืน, อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว, การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และ โรงแรม จนเกิดการศึกษาความยั่งยืนในปัจจุบันด้านสังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดกรอบแนวคิดการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงแรม สู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยมี 4 มิติ คือ มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ), มิติหลักธรรมาภิบาล, มิติความรับผิดชอบต่อสังคม และ มิติด้านสิ่งแวดล้อม

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 กระบวนการขั้นตอนในการทำงานวิจัย

ขั้นตอนในการทำวิจัยจะประกอบด้วยจากการตั้งหัวข้องานวิจัย การทบทวนวรรณกรรม การกำหนดสมมุติฐานงานวิจัย หรือ การตั้งคำถามงานวิจัย การออกแบบเครื่องมือการวิจัย และยื่น IOC เพื่อพิจารณาคำถามงานวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน การทำโครงร่างวิจัยเพื่อส่งให้กับ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง หรือ IRB เพื่อตรวจสอบการทำวิจัยจนไปถึงเก็บข้อมูล สัมภาษณ์ สรุปผลการสัมภาษณ์และ การอภิปรายผลงานวิจัย ตามภาพแผนผัง โครงสร้างงานวิจัย (Research Flowchart)



3.1 แผนผังโครงสร้างงานวิจัย (Research Flowchart)

3.2 แนวทางการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เลือกใช้การวิจัยคุณคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีเก็บจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงแรม ตั้งแต่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) ขึ้นไป หรือพนักงานประจำที่ทำในโรงแรมเกิน 2 ปีขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 21 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อวิเคราะห์การศึกษามีตรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลกระทบต่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

3.3 การกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการสัมภาษณ์

สำหรับกลุ่มประชากรตัวอย่างที่อยู่ในกรอบแนวคิดวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เนื่องจากในหัวข้องานวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวข้อวิจัยที่ค่อนข้างหากใช้การเลือกสุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง ผู้ให้ข้อมูลบางท่านอาจไม่ให้คำตอบได้ หรือให้ข้อมูลเชิงลึกอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกประกอบไปด้วย ผู้บริหารโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปขนาดใหญ่หรือพนักงานในโรงแรมที่มีประสบการณ์การทำงานด้านโรงแรมมากกว่า 2 ปีขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากโรงแรมในกรุงเทพมหานครมีเปิดกิจการในปี 2563 ถึง 1.4% จากข้อมูลสถิติการสำรวจที่พักแรมทั่วประเทศ โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564) และสถานที่ตั้งโรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร มีความกระจุกอยู่ในย่านเศรษฐกิจและท่องเที่ยวสำคัญ เช่น สีลม สยาม เพลินจิต สุขุมวิท หรือริมน้ำเจ้าพระยา, การบริการในโรงแรมจะแตกต่างจากโรงแรมปกติทั่วไป เช่น ห้องประชุม ห้องอาหาร สปา หรือบริการพิเศษของโรงแรม และกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย เช่น นักท่องเที่ยว นักธุรกิจ ทั้งชาวไทยและต่างประเทศ เป็นต้น โดยการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์หรือออนไลน์ จำนวน 21 คน

3.3.1 กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของโรงแรม ตั้งแต่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) หรือพนักงานในโรงแรมที่มีประสบการณ์การทำงานด้านโรงแรมมากกว่า 2 ปีขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 21 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความเป็น (Non-Probability Sampling) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัย โดยข้อกำหนดเฉพาะสำหรับผู้ร่วมวิจัยมีดังนี้

- โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นโรงแรมที่ห้องพักจำนวน 200 ห้องขึ้นไป
- โรงแรมต้องตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร

- ผู้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นพนักงานประจำที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

3.3.2 การตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์และกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการสัมภาษณ์ในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In depth interview) งานวิจัยชิ้นก่อนให้เกิดการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเภทการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการลำดับขั้นตอนก่อนที่จะสรุปกรอบคำถามสัมภาษณ์และแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

- พูดยก่อนสัมภาษณ์ว่า ผู้ร่วมวิจัยจะสะดวกสัมภาษณ์แบบ ผ่านโทรศัพท์/ออนไลน์ โดยการกรีนรายละเอียดเบื้องต้นก่อนสัมภาษณ์เพื่อสามารถประเมินความง่ายยากของคำถามการวิจัย รวมทั้งแนวทางการให้ข้อมูลแก่ผู้สัมภาษณ์

- การส่งร่างคำถามไปให้ผู้สัมภาษณ์ก่อนเข้าสัมภาษณ์จริง โดยผ่านทางอีเมลหรือโปรแกรมโต้ตอบออนไลน์ เช่น ไลน์ เพื่อประเมินความเข้าใจของคำถาม และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีเวลาเตรียมพร้อมก่อนการสัมภาษณ์

- สถานที่ที่ผู้สัมภาษณ์สะดวกนัดพบกับผู้วิจัย และเวลาที่สัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นสัมภาษณ์ที่ต้องใช้เวลาประมาณ 30 นาที ถึง 45 นาที

หลังจากดำเนินการพร้อมการสัมภาษณ์ ทั้ง 4 ข้อ ผู้วิจัยได้สรุปการดำเนินการตั้งคำถามและแนวทางการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิด แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยมีกรอบประเด็นคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- มิติตามความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ) โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

- มิติตามหลักธรรมาภิบาล โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

- มิติตามความรับผิดชอบต่อสังคม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

- มิติตามสิ่งแวดล้อม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

โดยทั้งหมดจะเทียบเปรียบในช่วงก่อนและหลังสถานการณ์ Covid-19 ว่าต้องทำอะไร

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์บุคคลที่ เป็นผู้รอบรู้ มีประสบการณ์ในเรื่อง นักวิจัยศึกษาหรือประเด็นที่สัมภาษณ์เป็นอย่างดี โดยไม่ได้กำหนดคำถามอย่างแน่นอน ทำให้เกิดการพูดคุยอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อช่วยเพิ่มเติมข้อมูลที่ได้มาจากวิธีอื่น ได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งได้ตรวจสอบ ความเป็นจริงของข้อมูลที่ได้เก็บก่อนหน้านั้น โดยจะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และส่วนที่ไม่ได้ตั้งคำถามไว้ โดยนักวิจัย มีอิสระในการถามอย่างเจาะลึก เพื่อค้นหาคำตอบที่ได้ต้องการ

3.5 การเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการรวบรวมข้อมูล 2 แบบ ได้แก่ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

3.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร โรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปและเป็นพนักงานในปัจจุบัน ผ่านการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า และทางโทรศัพท์หรือออนไลน์ ประมาณ 30 – 45 นาที

3.5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลอินเทอร์เน็ต โดยอ้างอิงจากตารางที่ 2.2 ที่ผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูล เพื่อศึกษาในงานวิจัย

3.6 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัย ดังนี้

3.6.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ที่มีประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม และความยั่งยืน ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา และ โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์

3.6.2 การทดลองความเชื่อมั่น

ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยในทางสังคมศาสตร์ หมายถึง การเปรียบเทียบข้อค้นพบของปรากฏการณ์ที่ศึกษาจากแหล่งมุมมองที่ต่างกัน นักวิจัยจำนวนมากคาดหมายว่า วิธีการตรวจสอบสามเส้าเป็นแนวทางสำหรับการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลหรือสิ่งที่ค้นพบ

รูปแบบของการตรวจสอบสามเส้าที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีอยู่ 1 รูปแบบ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) หมายถึง การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ สิ้นค้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย ซึ่งการวิเคราะห์เนื้อหา การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและเนื้อหา

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของผู้ร่วมวิจัย ทั้งหมด 21 คน เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ในการการศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยทั้งหมดจะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หรือ Content analysis โดยแบ่งเป็นการทำแบบ การวิเคราะห์เนื้อหาโดยตรง

(Directed Content Analysis) และ การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปข้อมูล (Summative Content Analysis) โดย Hsieh and Shannon (2005) ได้กล่าวถึง Directed Content Analysis คือการตรวจสอบวิเคราะห์ โดยมีกำหนดทิศทางล่วงหน้าของทฤษฎี เช่น การทบทวนวรรณกรรม เป็นต้น เพื่อนำผลข้อมูลมาเทียบเปรียบเทียบ เป็นการสร้างรหัสคำ หรือ Coding เพื่อมาวิเคราะห์ข้อมูล และ Summative Content Analysis เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสรุปใจความสำคัญ โดยการนำข้อความสำคัญ (Keyword) จากกลุ่มตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์แสดงผลข้อมูล โดยนับเป็นความถี่ เพื่อนำมาแสดงผลในรูปแบบร้อยละ ซึ่งมีขั้นตอนทั้งหมดดังนี้

- การถอดเสียงการสัมภาษณ์ของผู้ร่วมวิจัยทุกคน แล้วสรุปใจความสำคัญ ของการสัมภาษณ์
- สรุปใจความสำคัญ จากการสัมภาษณ์ โดยการให้รหัสคำต่าง ที่มีเหมือนกันและเกี่ยวข้องกับคำถามในการสัมภาษณ์ และสรุปผลข้อมูลออกมา
- นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาค้นหาและเปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้และไปสู่การอภิปรายและข้อเสนอแนะสำหรับงานในครั้งต่อไป

โดยผู้วิจัยจะเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จนถึงเมื่อสุดการเก็บข้อมูล โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1. การจัดระเบียบข้อมูล และการกำหนดรหัสข้อมูล 2. การกำจัดข้อมูล หรือการสร้างข้อสรุปชั่วคราว 3. การสร้างบทสรุป 4. การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

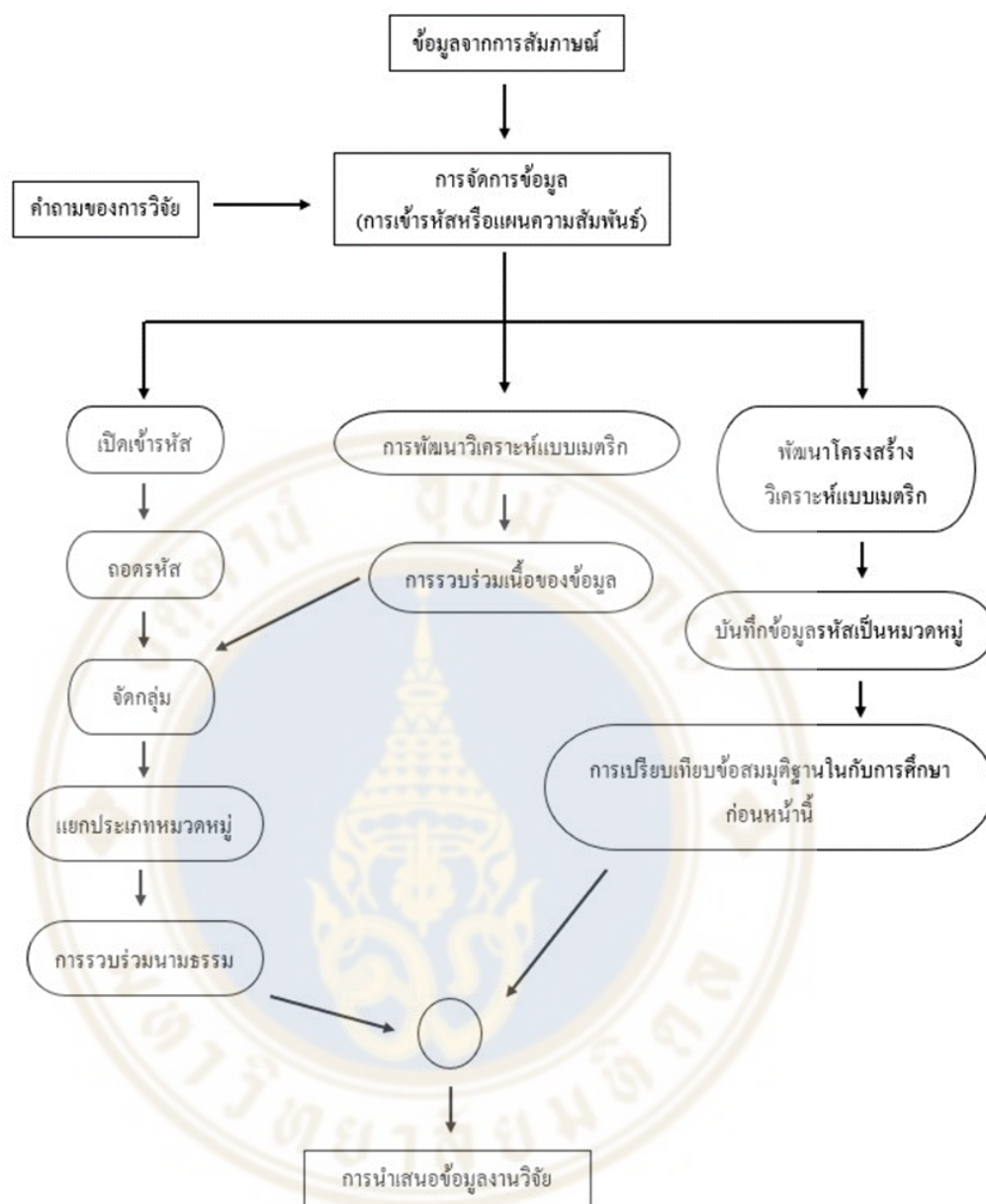
- การจัดระเบียบข้อมูล และ การกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) เป็นการทำให้ข้อมูลสามารถรวบรวมที่ง่ายต่อการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยการระเบียบข้อมูลต้องให้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลในระยะเวลาหนึ่ง จนกว่ามีข้อมูลที่มากพอจนสามารถการจัดระเบียบข้อมูล โดยการจัดระเบียบข้อมูลจะจัดตามเกณฑ์ของข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ โรงแรมทั่วไป การจัดการของโรงแรมในปัจจุบัน กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ เป็นต้น เพื่อจัดระเบียบข้อมูลและวิเคราะห์ได้ต่อไป โดยข้อมูลจะอยู่ในรูปแบบลักษณะเป็นวลีหรือข้อความ แทนข้อมูลที่เก็บไว้ในบันทึกภาคสนาม เพื่อแสดงข้อมูลในการบันทึกพรรณนาส่วนนั้นเป็นเรื่องอะไร โดยคำวลีหรือข้อความ จะกำหนดขึ้นตามลักษณะเป็นลักษณะมโนทัศน์ (Content) ซึ่งแทนความหมายข้อมูลในการบันทึกนั้น โดยการกำหนดรหัสข้อมูลจะทำแบบนิรนัย (Deductive Coding) และแบบอุปนัย (Inductive Coding)
- การกำจัดข้อมูล หรือการสร้างข้อสรุปชั่วคราว เป็นการเชื่อมโยงคำหลักเข้าด้วยกัน โดยจะเขียนเป็นประโยคข้อความที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อลดทอนหรือตัดทิ้งให้เหลือประเด็นหลัก ๆ ทำให้ข้อมูลมีความกระชับมากขึ้น

- การสร้างบทสรุป คือการเชื่อมโยงข้อสรุปชั่วคราวที่ผ่านการตรวจสอบแล้วเข้าด้วยกัน โดยการเชื่อมโยงลำดับข้อสรุปและบทสรุปย่อยเข้าด้วยกันตามลำดับขั้นความสัมพันธ์ จนถึงผลสุดท้าย จะได้บทสรุปใหญ่ ซึ่งสามารถอธิบายเหตุผล ข้อเท็จจริงได้รอบด้าน

- การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ เป็นการพิสูจน์บทสรุปว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยวิธีนี้สามารถพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของบทสรุปที่เป็นผลวิเคราะห์ข้อมูล โดยกระทำได้จากการตรวจสอบข้อมูลว่ามาจากแหล่งบุคคลหรือไม่ โดยสามารถนำผลได้ทำการวิจัยซ้ำใหม่ได้

โดยจากการใช้วิเคราะห์เนื้อหาทั้ง 4 ขั้นตอนเกิดแผนผังการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปแบบ Content Analysis ตามภาพที่ 3.2 ดังนี้





ภาพที่ 3.2 แผนผังการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย แบบ Content Analysis

3.7.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยออกแบบการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพภายใต้โครงการวิจัยนี้ โดยอาศัยเกณฑ์ “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation)” โดยใช้เป็นประเภทเดียว คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อตรวจสอบว่าผู้วิจัย จะได้รับข้อมูลต่างกันอย่างใด โดยการเปลี่ยนตัวผู้สัมภาษณ์แทนการใช้ผู้วิจัยคนเดียวทั้งหมด แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งได้รับข้อมูลที่มีความแม่นยำมากกว่าวิเคราะห์จากผู้วิจัยเพียงคนเดียว (Flick, 2009; Seale, 1999)

3.7.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นการทำข้อมูลผลการวิจัย เพื่อวิเคราะห์งานวิจัยเพื่อสรุปผลงานวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะใช้ การบรรยายอย่างลุ่มลึก (Thick Description) เพื่อให้สะท้อนความจริงให้ผู้อ่านสัมผัสและเข้าใจให้มากที่สุด ทำให้เป็นสื่อกลางในการนำเสนอในการทอดถ่ายความจริงจากมุมมองของคนในบริบท สู่ความเข้าใจตามทัศนะของคนนอก (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2558) โดยแบ่งการวิเคราะห์สำหรับงานวิจัยนี้เป็น 2 เนื้อหา คือ การใช้ข้อมูลจากปากคำโดยตรง (Direct Quotes) และสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

รูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารหรือการวิเคราะห์เนื้อหา

- การใช้ข้อมูลจากปากคำโดยตรง (Direct Quotes) เป็นการนำคำพูดจากผู้สัมภาษณ์โดยตรง จากความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์จะสามารถสนับสนุนจากคำถามของผู้วิจัย เพื่อสะท้อนมุมมองความคิดเห็นจากหลากหลายข้อมูล ในประเด็นที่สามารถสนับสนุนหรือขัดแย้งได้ โดยการยกคำพูดหรือประโยคที่ผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ผลการวิจัย

- สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการนำเสนอข้อมูลในการสรุปลักษณะสำคัญในกลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ในรูปแบบผลสถิติ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่ากลาง ค่าการกระจาย หรือรูปแบบกราฟ เป็นต้น

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำในรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) ขึ้นไป หรือ พนักงานประจำที่ทำงานในโรงแรมเกิน 2 ปีขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 21 คน ผ่านช่องทางออนไลน์หรือโทรศัพท์ โดยมีคำถามที่สอดคล้องกับมิตความเป็นไปได้ทั้ง 4 รูปแบบ คือ เศรษฐกิจ ธรรมชาติ สังคม และสิ่งแวดล้อม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อนำข้อมูลทั้งไปวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกับงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลกระทบต่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” เป็นการศึกษาวิจัยรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก งานวิจัยชิ้นก่อนให้เกิดการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเภทการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารของโรงแรม ตั้งแต่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) ขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร หรือ พนักงานประจำที่ทำงานในโรงแรมเกิน 2 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาทำวิเคราะห์เนื้อหา

4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 จำนวนเพศและตำแหน่งผู้ร่วมสัมภาษณ์การวิจัย

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	13	61.90
ชาย	8	38.10
รวม	21	100.00

ตารางที่ 4.2 ตำแหน่งผู้ร่วมสัมภาษณ์การวิจัย

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการขึ้นไป	15	71.43
ต่ำกว่าผู้จัดการ	6	28.57
รวม	21	100.00

ตารางที่ 4.3 สถานที่ตั้งโรงแรมของผู้ร่วมสัมภาษณ์การวิจัย

สถานที่ตั้ง	จำนวน	ร้อยละ
ชิดลม	4	19.05
เพลินจิต	4	19.05
สุขุมวิท	6	28.57
ริมน้ำเจ้าพระยา	3	14.29
สีลม	2	9.52
อื่น ๆ	4	19.05
รวม	23	

กลุ่มตัวอย่างทั้งสถานที่ทำการสัมภาษณ์จำนวน 21 ตัวอย่าง และโรงแรม 23 แห่ง จากตามภาพแสดงสถิติจะประกอบด้วยเพศชาย 8 คน เพศหญิง 13 คน โดยเป็นตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไป 15 คน และ อื่น ๆ 6 คน สถานที่ตั้งของโรงแรม เป็น ชิดลม 4 แห่ง เพลินจิต 4 แห่ง สุขุมวิท 6 แห่ง ริมน้ำเจ้าพระยา 3 แห่ง สีลม 2 แห่ง และอื่น ๆ 4 แห่ง

4.2 ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวมิติทั้ง 4 ด้านของธุรกิจโรงแรมที่ส่งต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ในกลุ่มขนาดในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ เศรษฐกิจ, จริยธรรม, สังคม และสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 21 คน โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ

1. มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ) โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
2. มิติด้านหลักธรรมาภิบาล โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
3. มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
4. มิติด้านสิ่งแวดล้อม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ทำให้สะท้อนมุมมองจากการจัดการกลยุทธ์ของแต่ละโรงแรมต้องไปทิศทางไหนบ้าง เพื่อสามารถทำโรงแรมสามารถพัฒนาต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถอ่านได้ในภาคผนวก

4.2.1 ด้านธุรกิจ (เศรษฐกิจ)

จากข้อมูลที่ได้ทำการสัมภาษณ์การกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในด้านมิติความเป็นด้านธุรกิจ ได้พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างได้มองว่าการจัดการของโรงแรมในกรุงเทพฯมีส่วนต้องวางแผนให้เหมาะสมกับการให้บริการ เพียงพอให้การจัดการธุรกิจและจำนวนพนักงานที่เหมาะสม และสามารถปรับตัวกับธุรกิจในปัจจุบันเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, Catering Sale Manager, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “ความที่ระบบการจัดการบริการของโรงแรมดีมาก ๆ ตั้งแต่ตอน pre-open ใหม่ ทำให้โรงแรมไม่มีปัญหาเรื่องการลดพนักงานหรือไล่พนักงานออก เพราะต้องจัดส่วนว่าในหนึ่งแผนกต้องมีจำนวนพนักงานกี่คน ถ้ามีงานจัดเลี้ยงใหญ่จะจำเป็นจ้างคนนอกมาช่วยด้วย ต้องมีการทำต้นทุนคงที่ (Fix Cost) เพื่อสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในโรงแรมได้” หรือมีบางแห่งที่ต้องดูแลโรงแรมสองแห่งในพื้นที่เดียวกัน เช่นผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, General Manager, โรงแรมย่านชิดลม ได้กล่าวว่า “เนื่องจากทั้งสองโรงแรมอยู่ในเครือเดียวกัน ทางทั้งสองโรงแรมจะให้ทีม Back Office ทีมเดียวกันในส่วน ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายสำรองห้องพัก, ฝ่ายขาย จะมีการร่วมมือประสานงานกันอย่างเป็นใกล้ชิด” โดยก่อนหน้าสถานการณ์ Covid-19 ในปัจจุบันฐานลูกค้าหลักของโรงแรมในกรุงเทพฯ จะเป็นชาวต่างชาติ หรือ กลุ่มนักธุรกิจที่เข้ามาประชุมหรือทำกิจกรรมในกรุงเทพฯ เป็นต้น เช่นผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, General Manager, โรงแรมย่านชิดลม ได้กล่าวว่า “กลุ่มลูกค้าของสองโรงแรม หลักมี 3 กลุ่มคือ นักธุรกิจ ตั้งแต่เจ้าของบริษัทจนถึงระดับผู้จัดการระดับกลาง, MICE กลุ่มประชุมจากต่างประเทศ และกลุ่มท่องเที่ยว” ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, Sale Manager, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “ลูกค้าของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นลูกค้าทางบริษัทต่าง ๆ ส่วน retail จะเป็นลูกค้า online ส่วนใหญ่เป็น function ห้องประชุม ระดับ middle scale ทำให้โรงแรมสามารถทำได้หลากหลาย” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, MICE Sale Manager, โรงแรมย่านประตูนํ้า ได้กล่าวว่า “ทางโรงแรมเองมีลูกค้าจากต่างประเทศ 80% ที่ส่วนใหญ่มาจาก สิงคโปร์ มาเลเซีย หรือ อินโดนีเซีย และอีก 20% เป็นลูกค้าภายในประเทศ” แต่มีบางแห่งสามารถจดจำตัวโรงแรมได้ และมีฐานลูกค้าเดิมที่รู้จักโรงแรมเอง เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, F&B Sale Executive, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “โรงแรมมีชื่อเสียงคนรู้จักหมดทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ทำให้โรงแรมไม่ต้องทำกลยุทธ์อะไรเลย เพราะเป็นที่รู้จักกันหมด และคะแนนการรีวิวจากลูกค้าใน website โรงแรมคืออยู่แล้ว”

การปรับตัวในเข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

จากการเก็บข้อมูล ได้พบว่า การปรับเปลี่ยนฐานลูกค้าจากเดิมเป็นชาวต่างชาติ มาเป็นชาวไทยมากขึ้น เช่นผู้ให้สัมภาษณ์หญิง, QA Manager, โรงแรมย่านลาดพร้าว ได้กล่าวว่า “ด้วยความตัวโรงแรมเองเป็น City Hotel ทำให้โรงแรม เมื่อก่อน (ก่อน covid-19) จะเป็นบริษัทหรือองค์กรที่มาประชุมหรือสัมมนาในโรงแรม จะเป็นลูกค้า ในปัจจุบันจะเป็นคนไทยที่เน้นพักผ่อนเป็นใหญ่ที่ต้องปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน” หรือผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, Restaurant Manager, โรงแรมย่านวิฑู ได้กล่าวว่า “โรงแรมต้องปรับกลยุทธ์มาทางกลุ่มคนไทย หรือ expat และกลุ่มนักธุรกิจชาวต่างชาติที่จำเป็นต้องมาทำงานในประเทศไทย” ทำให้โรงแรมต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านตลาดโดยเน้นไปที่ห้องพักและห้องอาหารเป็นหลัก เช่น การทำโปร โมตชั่นในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น โดยมีโรงแรมหลายแห่งต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการตลาดทุกเดือนมากขึ้น ได้เช่นผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, MICE Sale Manager, โรงแรมย่านประตูน้ำ ได้กล่าวว่า “โรงแรมเองออก promotion เกือบทุกอาทิตย์ จนเรา ไม่สามารถทำได้หมด โดย โปร โมตชั่นหลัก ๆ มาจากห้องพัก และ ห้องอาหาร โดยเน้นขายของทาง Online เป็นช่องทางหลัก โดยจะมี Longstay, Check-in เช้า Check-out 1 ทุ่ม, โปร 999 บาทในช่วงวันที่ 6 เดือน 6 เป็นต้น” หรือผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, As You Service Agent, โรงแรมย่านสีลม ได้กล่าวว่า “โรงแรมมีการทำ promotion ต่าง ๆ ผ่านช่องทาง online เป็นต้น เช่นมีการทำอาหารผ่านทาง @Line Official ของทางโรงแรม หรือเริ่มมีการสั่งอาหารผ่านแอปส่งอาหารมากขึ้น หาช่องทางหาลูกค้ามากขึ้น” นอกจากการทำโปร โมตชั่นแล้ว ยังมีบางส่วนปรับตัวไปเป็น สถานที่กักตัวทางเลือก หรือ Alternative State Quarantine (ASQ) เช่นผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, Senior Sale Manager (Leisure Wholesale), โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “โรงแรมตัดสินใจทำ ASQ (Alternative State Quarantine) หรือโรงแรมสถานที่กักตัวทางเลือก เพื่อรองรับคนไทยหรือคนต่างชาติ ที่เดินทางเข้ามาประเทศไทย และต้องกักตัวตามที่รัฐบาลกำหนด, ลูกค้าที่กังวลว่าจะเป็นโควิดหรือไม่ต้องมากักตัวใน ASQ หรือ ผู้ป่วย Covid-19 ที่มีอาการไม่หนักสามารถรักษาตัวเองได้ โดยโรงแรมเป็นรายแรก ๆ ของไทยที่ทำ ASQ นี้” แต่โรงแรมบางสามารถรับลูกค้าทั้งแบบปกติและ ASQ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง F&B Sale Executive, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “ปัจจุบันโรงแรมมี สองตึก สามารถแบ่งทำห้องพักทั่วไปหนึ่งฝั่ง และ ASQ หนึ่งฝั่ง เพื่อให้ตัวตัวโรงแรมเองต้องแยกห้องพักแบบธรรมดาและ ASQ เพื่อหาลูกค้าหลายหลากมากขึ้น แต่แยกพนักงานไปเป็นสองฝั่งคือทั่วไปและASQ” สุดท้ายยังมีโรงแรมที่จำเป็นต้องปิดกิจการชั่วคราวเนื่องจากสถานการณ์แต่ก่อนหน้านั้นยังมีการให้บริการในช่วงระบอบแรก (ในปี 2563) เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, Chief of Concierge, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “ในปัจจุบันโรงแรมปิด เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ในรอบปัจจุบัน ทำให้รูปแบบกลยุทธ์ด้านธุรกิจ ต้องปรับตามนโยบายของภาครัฐ”

นอกจากการปรับฐานลูกค้าและการทำการตลาดรูปแบบออนไลน์แล้ว ตัวโรงแรมเองต้องปรับตัวด้านบริการในรูปแบบ New Normal มากขึ้น เช่น เรื่องความสะอาด ให้มีปลอดภัยมากขึ้น เช่น การทำความสะอาด, จุดตรวจคัดกรองก่อนเข้าใช้บริการ, การจัดเวลาทำความสะอาด หรือจุดบริการเพื่อความสะอาด มากขึ้น เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Restaurant Manager, โรงแรมย่านวิฑู ได้กล่าวว่า “โรงแรมมีการทำ SHA เพื่อรองรับว่าโรงแรมผ่านการตรวจสอบด้านความสะอาดและปลอดภัย มีการควบคุมการเข้าออกในโรงแรมมีการใช้เครื่องเทอร์โมสแกน ในการวัดอุณหภูมิของคนเข้าออกในโรงแรม ถ้ามีอุณหภูมิเกิน 37.5 องศาจะมีห้องสังเกตการณ์ไว้ การจัดห้องประชุมจะมีมาตรการ social distancing และต้องมีการสัมผัสตัวลูกค้าให้น้อยที่สุด (คือจัดเป็น box set สำหรับอาหารและน้ำจะคนจัดการให้) ในตัวห้องพักมีการทำความสะอาดขั้นสูง ทำให้ cost สูงมากขึ้นในด้านอุปกรณ์ทำความสะอาด เราต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าเพื่อสุขภาพที่ดีและมาตรฐานของโรงแรมก็เป็นสิ่งสำคัญ” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, หัวหน้าฝ่ายอบรมพนักงาน, โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “ความสะอาดและปลอดภัยให้ความสำคัญเช่นกัน โดยพนักงานและลูกค้าต้องตรวจ Covid-19 ก่อนเข้าพักหรือทำงานในโรงแรม แม่บ้านต้องทำความสะอาดโดยต้องจับเวลาว่าต้องทำกี่นาที และต้องใส่หน้ากากตลอดการบริการในโรงแรม”

จากข้อมูลการวิเคราะห์พบว่าจากผู้สัมภาษณ์ทั้ง 16 คน จากจำนวนผู้สัมภาษณ์ทั้ง 21 คน ได้พบว่า การปรับตัวในเข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ถือว่าเป็นสำคัญสุดในปัจจุบัน เนื่องจากว่าธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันต้องทำตามมาตรการของรัฐบาลเพื่อสามารถทำธุรกิจต่อไปได้ เช่นการเปลี่ยนฐานลูกค้า การทำการตลาด หรือการปรับรูปแบบให้เป็น New Normal มากยิ่งขึ้น รองต่อมาก็คือฐานลูกค้าในอดีตและปัจจุบันจำนวน 14 คน และกลยุทธ์การตลาดของโรงแรมในปัจจุบันจำนวน 13 คน ตามลำดับ นอกจากการปรับตัวในเข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันแล้ว ข้อมูลทั้งหมดจากวิเคราะห์รวมคำถามที่เกี่ยวกับมติความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ (ธุรกิจ) ได้พบว่ากลยุทธ์การจัดการในองค์กร และวางแผนธุรกิจในอนาคตก็เป็นเรื่องสำคัญที่ให้อาณาจักรสามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบัน เช่น การปรับปรุงตัวโรงแรมเอง หรือ การ Re-brand ตัวโรงแรมให้น่าสนใจมากขึ้น เช่นผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, Sale Manager, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “ในอนาคตโรงแรมต้องมีการ renovation แน่นนอน แต่มีการ re-brand แน่นนอน เนื่องจาก brand โรงแรมปัจจุบันไม่ได้ทำหน้าที่ในส่วนในโรงแรม” และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับมิติทางธุรกิจ ซึ่งข้อมูลได้แสดงผลในตารางที่ 4.4 ที่ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลความเห็นคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ)

ความเป็นไปได้ทางด้านธุรกิจ (เศรษฐกิจ)	จำนวนผู้สัมภาษณ์	ร้อยละ
การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน	16	76.20
ฐานลูกค้าของโรงแรมทั้งในอดีตและปัจจุบัน	14	66.66
กลยุทธ์ด้านการตลาดของโรงแรมในปัจจุบัน	13	61.90
กลยุทธ์การจัดการในองค์กร	6	28.57
การวางแผนธุรกิจโรงแรมในอนาคต	3	14.29
อื่น ๆ	6	28.57

4.2.2 ด้านหลักธรรมาภิบาล

จากข้อมูลที่ได้ทำการสัมภาษณ์การกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในด้านมิติความเป็นด้านธรรมาภิบาล จะแบ่งออกไป 3 กลุ่มหลักคือ พนักงาน ลูกค้า และ ตัวโรงแรมเอง

- ด้านพนักงาน

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้วิเคราะห์ว่า การดูแลพนักงานเป็นเรื่องสำคัญมากที่สุด เพราะพนักงานคือปัจจัยสำคัญที่ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้ โดยโรงแรมหลายแห่งดูแลพนักงานโดยมีสวัสดิการพื้นฐานที่ธุรกิจโรงแรมมี เช่น เงินเดือน, Service Change, ประกันกลุ่ม หรือ ประกันสังคม, วันหยุด หรือ ชดเชยพนักงาน เป็นต้น และบางแห่งจะมีเพิ่มให้ เช่น ส่วนลดที่พักในเครือ, กองทุนสำรอง หรือการเปลี่ยนงานไปทำโรงแรมเครือบริษัท เป็นต้น เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, Sale Manager, โรงแรมริมแม่น้ำ ได้กล่าวว่า “สวัสดิการของโรงแรมดีมาก ๆ จนมีพนักงานทำงานจนสามารถเกษียณอายุได้ที่นี่” หรือผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, F&B Sale Executive, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “ในช่วง Covid-19 ทางโรงแรมดูแลพนักงาน เช่น ไม่ลดเงินเดือนสำหรับพนักงานที่ต่ำกว่า level 3 คือได้เงินเดือนเต็มจำนวน มากกว่า level 3 จะหักเงินเดือนหรือเพิ่มวันหยุดตามความเหมาะสม สวัสดิการของโรงแรมก็เหมือน Chain Hotel ตามปกติ กิจกรรมของโรงแรมที่จัดให้พนักงานมีปกติแต่ในช่วง Covid-19 ไม่มีให้ มีการดูแลพนักงานในช่วง Covid-19 แต่ก่อนหน้ามี Covid-19 ทางโรงแรมเคยแจก Bonus 3 เดือนให้กับพนักงาน” การดูแลพนักงานในช่วงปัจจุบัน โรงแรมหลายแห่งส่วนใหญ่จะรักษาพนักงานมากกว่า ไม่ค่อยมีการปลดพนักงานออกจากสมัครใจที่ลาออกเอง หรือ การเปลี่ยนสายงานไปทำงานธุรกิจอื่น เช่นผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, Pastry Chef, โรงแรมย่านราชดำริ ได้กล่าวว่า “ทางโรงแรมมีการทำงานตลอด ถึงแม้ในช่วงแรกโรงแรมจะปิดกิจการจากนโยบายของรัฐบาล ทางโรงแรมต้องแบ่งพนักงานบางส่วนไปช่วยงานในฝั่ง Residence

Service สลับกัน และทางโรงแรมมีการย้ายพนักงานไปส่วนโรงแรมในเครือที่เปลี่ยนไปเป็น ASQ ชั่วโมง หรือบางส่วนย้ายไปบริษัทในเครือที่ในธุรกิจอาหาร”

นอกจากนั้นการดูแลพนักงานในด้านการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ โรงแรมหลายแห่งสามารถรับคำปรึกษาจากฝ่ายบุคคลได้ ในระหว่างการทำงานต่อลูกค้าเองหรือตัวพนักงานกันเอง เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้โรงแรมได้ ไม่เกิดขัดใจระหว่างการทำงาน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Sale Manager, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “สำหรับในแง่พนักงาน: ทางโรงแรมมีนโยบายที่เรียกว่า "Open Door Policy" ถ้าพนักงานรู้สึกไม่สบายใจสามารถไปปรึกษากับ HR ได้ หรือสามารถโทรไปเบอร์กลางของโรงแรมรับคำปรึกษาจาก HR ในกรณีมีปัญหาระหว่างการทำงาน หรือรู้สึกไม่สบายใจ ปัญหาเรื่อง การล่วงละเมิดทางเพศ ระหว่างลูกค้ากับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงานกันเอง ทั้งการกระทำ หรือคำพูด จะมีการตักเตือนตั้งแต่ เตือน จนถึงไล่ออกจากโรงแรม” หรือการออกแบบให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, เจ้าของโรงแรม, โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “เราให้ความสำคัญกับพนักงาน ทางโรงแรมได้ทำโครงการ Happy Workplace ร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลเพื่อออกแบบวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนในองค์กร เช่น Body, Soul, Work, Social, Heart, และ ครอบครัว นอกจากนั้นเรายังมีกิจกรรมให้พนักงานเพื่อรู้สึกมาทำงานแล้วมีความสุขกับงาน อีกอย่างเราต้องมีความเข้าใจรู้สึกของพนักงานว่าตอนนี้เขาเป็นอย่างไรบ้าง แต่ความสุขในการทำงานมันขึ้นกับแต่ละเจนว่าจัดการอย่างไร” ต่อมาเรื่องการสื่อสารระหว่างพนักงานและตัวโรงแรมเอง ว่าในแต่ละมีการสื่อสารอย่างไรให้เข้าใจและรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ไปด้วยกัน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, Senior Sale Manager (Leisure Wholesale), โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “การสื่อสารในองค์กรต้องเข้าใจมากที่สุด เพื่อสร้างความรับรู้ต่อพนักงาน เช่นในช่วงที่โรงแรมทำ ASQ ใหม่ ๆ โรงแรมต้องเชิญโรงพยาบาลกรุงเทพเข้ามาสอนเรื่องความปลอดภัย ในระหว่างทำงาน ASQ และ Covid-19 ทางฝ่าย T&C (Talent and Culture) มีหน้าที่ในการสื่อสารกับพนักงานให้ดีที่สุด อาจจะมีไลน์กลุ่มกลางขององค์กรเพื่อสามารถติดต่อหรืออัปเดตข่าวสารในโรงแรมได้” แต่ยังมีบางแห่งมีปัญหาการสื่อสารกับคนในองค์กร เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, Chief of Concierge, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “การสื่อสารในองค์กรของฝ่าย HR โรงแรมยังไม่ดีเท่าไร เพราะทีมงาน HR ของโรงแรมยังไม่เป็นมิตรกับพนักงานในโรงแรม” ต่อมาเรื่องการฝึกอบรมพนักงานในโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมต่อการฝึกอบรมต่อเนื่องทั้งด้านการให้บริการ ความสะอาด ความปลอดภัย และข้อมูลที่ต้องเพิ่มเติมตลอดเวลา การอบรมถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเรียนรู้และสามารถปรับให้ในการทำงาน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Sale Manager, โรงแรมย่านประตูนํ้า ได้กล่าวว่า “ทางที่โรงแรมจะมีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานหลาย ๆ เรื่อง เช่น Sustainable, ความปลอดภัยในด้านอาหาร เป็นต้น และต้องทำสอดคล้อง

กับหลักที่ทางโรงแรมกำหนดไว้” แต่หลังสถานการณ์ Covid-19 เกิดขึ้น ทางฝ่ายฝึกอบรมของโรงแรมแต่ละแห่งต้องปรับเปลี่ยนให้การฝึกอบรมจากเดิมที่ต้องทำในโรงแรม เปลี่ยนเป็นใช้ออนไลน์มากขึ้น เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, General Manager, โรงแรมย่านชิดลม ได้กล่าวว่า “มีการจัดอบรมสำหรับพนักงาน ทั้งแบบ Online และ On-Site ในช่วงสถานการณ์ปกติ” ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทางโรงแรมต้องดูแลพนักงานให้ดีมากที่สุด ถึงแม้สถานการณ์ในปัจจุบันยังเยื้อง

- ด้านลูกค้า

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้วิเคราะห์ พบว่า สิทธิการดูแลลูกค้าและความปลอดภัยระหว่างการเข้าพักของลูกค้า เป็นที่ต้องดูแลลูกค้าด้านธรรมาภิบาลมากที่สุด เพื่อปกป้องสิทธิการให้บริการของลูกค้าและรักษาลูกค้าไว้ให้นานที่สุด เช่นเรื่องการเก็บเครดิตการเข้าพักของลูกค้าในช่วง Covid-19 แต่ละโรงแรมได้ขยายเวลาในเก็บเวลาการเข้าพัก หรือสามารถคืนเงินจากการเข้าพักได้ เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันไม่สามารถอำนวยความสะดวก เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, Cratering Manager, โรงแรมย่านสีลม ได้กล่าวว่า “ในช่วง covid-19 ทางโรงแรมจะแฟร์กับ เรื่องการคืนเงินของลูกค้าหรือเปลี่ยนเป็น flex rate เก็บเป็น credit ให้เก็บไปพักต่อไป เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าไว้” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, Pastry Chef (Head Chef), โรงแรมย่านราชดำริ ได้กล่าวว่า “ทำตามกระบวนการตามปกติ จะมี การคืนเงินลูกค้า เมื่อก่อนทำยากกว่าปัจจุบัน และลูกค้าสามารถยกเลิกขอได้เงินคืนหรือเก็บไปพักใหม่ต่อ 3 เดือนได้” แต่ในระหว่างเข้าพักยังการตรวจสอบข้อมูลการเข้าพักของลูกค้า เช่น ตรวจสอบบัตรประชาชนหรือหนังสือเดินทาง เพื่อยืนยันว่าลูกค้าเข้าพักจริง หรือโรงแรมบางแห่งได้ทำประกันความปลอดภัยให้กับลูกค้า เพราะความปลอดภัยระหว่างการเข้าพัก เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศชาย, Sale Manager, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา (บางรัก) ได้กล่าวว่า “เรื่องความปลอดภัย ทางโรงแรมจะมีประกันสำหรับลูกค้าทั้งในที่พัก และเรือ (เนื่องจากโรงแรมมีบริการรับส่งจากท่าหน้าโรงแรมไปท่าเรือสาทร และเรือสำหรับจัดเลี้ยงอาหาร) แต่อาจจะเป็นเรื่องที่เขาไม่เข้าใจสำหรับลูกค้าเท่าไร”

- ด้านตัวโรงแรม

สุดท้ายด้านตัวโรงแรม จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าเจ้าของโรงแรมได้เข้าช่วยเหลือและสนับสนุนตัวโรงแรมให้สามารถอยู่รอดได้ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, Cratering Manager, โรงแรมย่านสีลม ได้กล่าวว่า “บางครั้งทางเจ้าของโรงแรมเอาพนักงานในเครือมาพักในโรงแรมเลยเพื่อช่วยเหลือโรงแรมในยามที่โรงแรมไม่ลูกค้าเข้ามาพัก” หรือช่วงสถานการณ์ โรงแรมหลายแห่งมีการจัดสรรวัคซีน Covid-19 หรือให้ของยังชีพให้กับพนักงาน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์เพศหญิง, Catering Sale Manager, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “ทางเจ้าของได้มีการช่วยเหลือในเครือทั้งหมด เช่น การทำประกันโควิด การฉีดวัคซีนโควิด เป็นต้น” ต่อมาการตรวจสอบบัญชีภายในโรงแรมอย่างโปร่งใส

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมต้องมีตรวจสอบบัญชีภายในโรงแรมเอง ยังมีการประชุมกับพาร์เนอร์เพื่อรับทราบนโยบายใหม่หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อสามารถร่วมงานด้วยกันได้ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษขาย, Sale Manager, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา (บางรัก) ได้กล่าวว่า “จะมี Audit จากข้างนอก (โดย บริษัทด้านบัญชีระดับ Big 4) มีการประชุมถือหุ้นประจำปี และส่วนผู้ถือเก่า ต้องเปลี่ยนบริษัทใหม่เนื่องจากเจ้าเก่าเน้นเรื่องการบริการมากกว่าการลงทุนตัวอาคาร” หรือ ผู้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, QA Manager, โรงแรมย่านลาดพร้าว ได้กล่าวว่า “ในเรื่องของจริยบรรณเองทางโรงแรมก็ให้ความสำคัญเหมือนกัน มีระบบตรวจสอบการซื้อขาย มีการประชุมกับ supplier ปีละครั้งเพื่อ update ข้อมูลต่าง ๆ กับทางโรงแรม”

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดในด้านหลักธรรมาภิบาล พบว่าผู้สัมภาษณ์ทั้ง 21 คนมองว่าการดูแลพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดในการจัดการธรรมาภิบาล ในโรงแรมเพราะว่าพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด รองต่อการลูกค้า ถ้าไม่มีพนักงานคอยช่วยเหลือก็ไม่สามารถพัฒนาธุรกิจไปด้วยกันได้ รองต่อมาคือ การสื่อสารระหว่างพนักงานและความปลอดภัยในโรงแรม ส่วนด้านลูกค้าจะเน้นเรื่องการรักษาสิทธิการดูแลลูกค้าและความปลอดภัย และตัวโรงแรมเองจะเน้นไปทางการตรวจสอบความโปร่งใสของโรงแรม (ด้านบัญชี หรือ ตัวโรงแรมเอง) และ การช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ เป็นต้น ตามตารางที่ 4.5 ได้แสดงผลไว้

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความเห็นคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางหลักธรรมาภิบาล

ความเป็นไปได้ทางด้านหลักธรรมาภิบาล		จำนวนผู้สัมภาษณ์	ร้อยละ
ด้านพนักงาน	การดูแลพนักงาน	21	100
	การสื่อสารระหว่างพนักงาน	8	38.09
	ความปลอดภัยในโรงแรม	4	19.04
	การฝึกอบรมพนักงานในโรงแรม	7	33.33
ลูกค้า	สิทธิการดูแลลูกค้า	11	52.38
	ความปลอดภัยระหว่างการเข้าพักของลูกค้า	4	19.04
ตัวโรงแรมเอง	การตรวจสอบบัญชีของโรงแรม	3	14.28
	การช่วยเหลือและสนับสนุนจากเจ้าของโรงแรม	4	19.04
	อื่น ๆ	3	14.28

4.2.3 ด้านสังคม

จากข้อมูลที่ได้ทำการสัมภาษณ์การกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในด้านมิติความเป็นด้านสังคม ได้พบว่าธุรกิจโรงแรมมีการทำกิจกรรมด้านช่วยเหลือสังคมเช่นทั้ง ภายในโรงแรมเอง ภายนอกกับองค์กร มูลนิธิต่าง ๆ การศึกษา และ สิ่งแวดล้อม เช่น ผู้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, As You Service Agent, โรงแรมย่านสีลม ได้กล่าวว่า “โรงแรมจะมีการช่วยเหลือ เช่น มีการทำกับข้าวไปในชุมชนที่เดือดร้อน หรือการบริจาคของ มี Sprit to Serve คือการซื้อของให้เด็ก ๆ โดยรวบรวมของไปองค์กรต่าง ๆ มีการ recycle ของที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อไปเป็น ขาเทียม หนังสือสำหรับคนตาบอด โดยทาง HR จะนำของที่ ไม่ได้ใช้แล้วรวบรวมส่งต่อให้กับมูลนิธิ เพื่อไปผลิตของต่อไป” ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Carting Sale Manager, โรงแรมย่านสีลม ได้กล่าวว่า “ในสวนโรงแรม: มี Yoga Charity จะเก็บ 500 - 1000 บาท เพื่อให้บริจาคกับองค์กรการกุศล จะมีเชิญเด็กจากสถานรับเลี้ยงเด็กเข้ามาทำกิจกรรม เช่น ดูหนังและ ทำอาหารให้กับเด็ก” หรือ ผู้สัมภาษณ์ชาย, Whole Sale Manager, โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “CSR มีทุกปี เช่นการรับของบริจาค ทางแบรนด์มี kg. of kindness เอาของมาส่งกิโโลร่วมกันเอา มีการเชิญนักเรียนตาบอด มาร้องเพลงในช่วง x-mas เป็นต้น” ด้านคนพิการ เนื่องจากโรงแรมบางแห่ง มีจำนวนพนักงานมาก จนต้องมีส่วนหนึ่งเปิดรับผู้พิการเข้าทำงานด้วย เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, General Manager, โรงแรมย่านชิดลม ได้กล่าวว่า “โรงแรมมีโครงการ CSR ที่ร่วมกับทางบริษัทแม่ ด้วยการสร้างห้องเรียนพิเศษให้กับเด็กที่ปัญหาทางพิการที่โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ และในกฎหมาย การจ้างงาน ถ้ามีพนักงานจำนวน 100 คนขึ้นไป โรงแรมต้องจ้างคนพิการมาทำงาน ซึ่งในปัจจุบัน ทางโรงแรมมีคนพิการทำงานประจำมีถึง 2-3 ตำแหน่งสำหรับคนพิการโดยเฉพาะ” ในการศึกษาปกติ โรงแรมในกรุงเทพมหานครจะรับนักศึกษาที่สนใจฝึกงานในโรงแรม หรืออยากเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ในโรงแรม ทางโรงแรมจะเปิดรับนักศึกษาเพื่อมาเก็บประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, หัวหน้าฝ่ายอบรมพนักงาน, โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “ส่วนในด้านการศึกษา ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับการศึกษาทางการบริการ เปิดโอกาสประสบการณ์ด้าน room tour (มีเสียค่าใช้จ่าย) และมีประชาสัมพันธ์ โครงการฝึกงานกับทางโรงแรมตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีการสนับสนุนน้องนักศึกษาฝึกงาน พยายามช่วยเหลือให้ดีที่สุดมีการให้ Feedback ตั้งแต่ตอนสัมภาษณ์ จนถึงตอนฝึกงานจริง มี Line กลุ่มของฝึกงานเพื่ออัปเดตกิจกรรมกันและมีประชุมทุกเดือน จัดงาน ขอบคุณน้องฝึกงานและมีการเขียนใบสมัครล่วงหน้าเพื่อเข้ามาทำงานจริงในโรงแรมในอนาคต” CSR ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งโรงแรมมีการตระหนักกับสถานะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนมากขึ้น โดยโรงแรมส่วนใหญ่ ได้จัดกิจกรรม Earth Day เป็นการปิดไฟ 1 ชั่วโมงเพื่อช่วยลดการใช้ไฟ และแสดงว่าโรงแรมได้คิดถึง เรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น หรือการเข้าไปช่วยชุมชนรอบ โรงแรมเอง เช่นการบริจาคของ การทำ

ความสะอาด การรับซื้อของจากคนในท้องถิ่น หรือทำปุ๋ยจากอาหารที่เหลือจากการบริการในโรงแรม เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Sale Manager, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า

“จะมี project เพื่อคืนสู่สังคมรอบข้าง โรงแรมในเขตที่สุขุมวิทซอย 22 เช่น การทำ Food Waste Project โดยการนำอาหารที่เหลือจาก canteen ของโรงแรมมาหมักเป็นปุ๋ย, มีการ collab กับ ฟาร์ม ในชุมชน รับซื้อสินค้าประเภท ผัก ปลา จากชุมชนโดยตรง” หรือ ผู้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Event Sale Manager, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “CSR เกิดขึ้นภายในโรงแรม เพื่อเผยแพร่ไปยังกลุ่มลูกค้าด้วย เช่น Food donation เป็น โครงการเพื่อลดขยะจากเศษอาหาร หลังจากจบงาน ถ้ามีอาหารที่ทานไม่หมด ลูกค้าสามารถร่วม donate อาหารให้แก่ชุมชนใกล้เคียงที่ลำบาก โดยโรงแรมรับหน้าที่ติดต่อประสานงาน ให้เป็นตัวอย่าง โครงการที่ทำให้เกิด CSR ทั้งตัว โรงแรมเอง และลูกค้าด้วย”

เมื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์พบว่า การทำกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ CSR เป็นสิ่งหนึ่งที่โรงแรมได้มีส่วนร่วมด้วยสังคมไม่มากหรือน้อยก็ตาม นอกจากทำกับบริเวรรอบโรงแรมแล้ว ยังมีการทำกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดงานเพื่อรวบรวมเงินไปบริจาคกับองค์กรภายนอก การบริจาคเลือด การเข้าไปช่วยเหลือด้านการศึกษา หรือการช่วยเหลือด้านสิ่งแวดล้อมเป็น ตามตารางที่ 4.6 ได้สรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ไว้

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความเห็นคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางสังคม

ความเป็นไปได้ทางด้านสังคม	จำนวนผู้สัมภาษณ์	ร้อยละ
กิจกรรม CSR กับองค์กรภายนอก	11	52.38
กิจกรรม CSR กับพนักงาน	9	42.86
การช่วยเหลือด้านการศึกษา	6	28.57
กิจกรรม CSR กับสิ่งแวดล้อม	12	57.14
มุมมองด้านสังคมอื่น ๆ	9	42.86

4.2.4 ด้านสิ่งแวดล้อม

จากข้อมูลที่ได้ทำการสัมภาษณ์การกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในด้านมิติความเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ได้พบว่าธุรกิจโรงแรมมีการประหยัดไฟฟ้าและน้ำ, การทำโครงการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม, การจัดการขยะ, การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองและการใช้วัสดุทดแทน ในโรงแรม, การบำบัดน้ำเสีย และ การใช้พลังงานทดแทน และการรับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อธุรกิจโรงแรมมีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นและตระหนักกับสภาวะสิ่งแวดล้อมของโลกในปัจจุบัน

- การประหยัดไฟฟ้าและน้ำ

โรงแรมหลายแห่งได้มีการตระหนักเรื่องนี้ถึงแม้การประหยัดไฟฟ้าและน้ำ ถือเป็นเรื่อง ที่แก้ไขยากเนื่องจากลูกค้ายังต้องประสบการณ์ที่ดีจากการบริการ แต่ในช่วงปัจจุบันโรงแรมหลายแห่ง เริ่มมีการปิดไฟ ลดใช้ไฟฟ้าและน้ำที่ไม่จำเป็นออกไปเพื่อลดค่าใช้จ่ายใน โรงแรมมากขึ้น เช่น ผู้ให้ สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Asst. Restaurant Manager, โรงแรมย่านชิดลม “ส่วนในตัวโรงแรม เช่น บางชั้น ในโรงแรมมีการปิดไฟ, back office มีการสลับทำ work form home, มีการประหยัดพลังงาน, เวลาทำงาน มีการจัดเวลาที่เหมาะสม” หรือบางส่วนมีการติดป้ายเตือนเรื่องการใช้ไฟฟ้าและน้ำ เป็นต้น

- การทำโครงการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

โดยภายในโรงแรมจะมีโครงการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยเน้นเฉพาะในส่วนห้อง ประชุมเพราะเนื่องจากมีคนเข้ามาใช้เยอะ ทำให้หลายโรงแรมต้องมีโครงการแบบนี้โดยไปจับมือ องค์กรภาครัฐ เพื่อสร้างมาตรฐานสำหรับการใช้ห้องประชุม เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Catering Sale Manager, โรงแรมย่านสุขุมวิท ได้กล่าวว่า “ในด้านสิ่งแวดล้อม ทางโรงแรมมี Sustainable Project เช่น การทำ Green Meeting ร่วมกับ TCEP เพื่อสร้างมิติใหม่ในประชุมแบบสีเขียว เนื่องจาก ตัวโรงแรมเองมีห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงถึง 38 ห้อง” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Cratering Manager, ย่านสีลม ได้กล่าวว่า “โรงแรมได้รับ Green Cerfi. 1. โรงแรมต้องการสัญญากับบริษัท ต่าง ๆ เพื่อทำ CSP (Certified Safety Professionals) เพื่อต้องตอบข้อมูลทั้งหมดของโรงแรม (ex: J&J, บ.ยา) ต้องตอบอะไรบ้าง แล้วถามว่าโรงแรมมีความ Sustain หรือ ไม่”

- การจัดการขยะ

การจัดการขยะถือว่าเป็นสำคัญในการจัดการในโรงแรมเนื่องจากจำนวนขยะในโรงแรม ทั้งจากในห้องพัก ห้องอาหาร หรือฝ่ายหลังบ้านก็ตาม โรงแรมหลายแห่งมีการจัดการขยะ เช่น ขยะสด จะไปแปรรูปเป็นปุ๋ยเพื่อเอาไปใช้ในการปลูกต้นไม้ หรือ การ recycle ขยะ ที่ไม่ใช่แล้ว เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, QA Manager, โรงแรมย่านลาดพร้าว ได้กล่าวว่า “ทางโรงแรมมีจัดแบ่งระบบ ขยะ จะแยกเป็น ขยะทั่วไป 19% ขยะอาหาร 25% และ recycle 45% เพื่อให้รักษาความสะอาดให้ โรงแรมเอง หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, Senior Sale Manager (Leisure Wholesale), โรงแรมย่านเพลินจิต ได้กล่าวว่า “ขยะในส่วน ASQ ให้ใส่ถุงพลาสติกสีแดงสำหรับการกักตัว/ ใช้งานพลาสติก เพราะ ความสะอาดและปลอดภัย โดยทางทมเข้ามาเก็บขยะสีแดง ส่วนทางโรงแรมต้องทำห้องขยะใหม่และ ต้องตั้งเวลารถเก็บขยะ เพื่อความปลอดภัยและความสะอาดในโรงแรม”

- การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองและการใช้วัสดุทดแทนในโรงแรม

ในปัจจุบันโรงแรมในกรุงเทพฯ เริ่มการเปลี่ยนมาใช้วัสดุทดแทนที่เป็นมิตรกับธรรมชาติ มากขึ้น เช่น การเปลี่ยนหลอดไฟ LED การเปลี่ยนหลอดคัมมิ่งน้ำ บรรจุภัณฑ์สำหรับห่ออาหาร หรือ

อุปกรณ์ในห้องประชุมต้องเปลี่ยนไปแบบดิจิทัลมากขึ้น เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, General Manager, โรงแรมย่านชิดลม ได้กล่าวว่า “ส่วนงานงานเลี้ยงได้เปลี่ยนจากขวดพลาสติกเป็นขวดแก้ว ลดการใช้หนังสือแบบกระดาษ เป็น online สำหรับผู้เข้าพัก เริ่มมีการใช้ QR code ภายในโรงแรมมากขึ้น” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Restaurant Manager, โรงแรมย่านวิฑู ได้กล่าวว่า “ทางโรงแรมเปลี่ยนของตกแต่งในห้องประชุมเช่นดอกไม้เป็นต้นไม้สามารถไปใช้ได้ เครื่องเขียนตั้งเป็น Station กลางสามารถใช้ได้, ไม่มีการใช้ผ้าปูโต๊ะ และเปลี่ยนเป็น digital sign ให้หมด ในส่วนห้องพักของลูกค้ำมีการเปลี่ยนไปใช้หลอดไฟ LED เป็นต้น”

- การบำบัดน้ำเสีย และการใช้ทรัพยากรทดแทน

โรงแรมในกรุงเทพฯส่วนใหญ่ต้องการบำบัดเสียและการใช้ทรัพยากรทดแทน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในโรงแรมได้ เพื่อไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมรอบบริเวณโรงแรม เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษชาย, Sale Manager, ย่านริมแม่น้ำเจ้าพระยา (บางรัก) ได้กล่าวว่า “มีการบำบัดน้ำเสีย ก่อนลงสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ และทำ Solar Cell เพื่อทำไฟฟ้าในบางจุดของโรงแรม” หรือ ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, F&B Sale Executive, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “มีทำ Solar Cell เพื่อใช้ไฟในโรงแรม และมีบ่อบำบัดน้ำเสียสำหรับปล่อยสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ”

- การรับรองมาตรฐานสิ่งแวดล้อม

โรงแรมในปัจจุบันเริ่มการรับรองมาตรฐานสิ่งแวดล้อมในระดับสากลมากขึ้น เช่น ISO2100 หรือการรับรองจากภาครัฐบาล เพื่อรับรองมาตรฐานมากขึ้น และมีความมาตรฐานสากลมากขึ้น เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Restaurant Manager, โรงแรมย่านวิฑู ได้กล่าวว่า “โรงแรมทำตามหลัก Sustainable 17 ข้อของ UN เนื่องจากโรงแรมเราเป็น partner กับ UN และโรงแรมเราได้ ISO2100 ในด้าน Sustainable แห่งแรกของโลกในด้าน event sustainable system” และ ผู้ให้สัมภาษณ์พิเศษหญิง, Event Manager, โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ได้กล่าวว่า “การปรับระบบของโรงแรมให้เข้ากับ sustainable แบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อนำไปสู่ขั้นต่อไป เช่นมาตรฐานของโรงแรม เช่น ISO 20121 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่พัฒนาขึ้นมาโดย ISO หรือ International Organization of Standardization เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการงาน Event อย่างยั่งยืน หรือ Event Sustainability Management System ตัวนี้เป็นประโยชน์แก่โรงแรมมาก เนื่องจากมี guideline อยู่แล้วที่เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงมาตรฐานนั้น guideline ในการก้าวไปสู่ความยั่งยืนในโรงแรม และทำอย่างไรที่จะ maintain คุณภาพ มาตรฐานของเรา ให้ ISO 20121 เข้าถึงพนักงานทุกคน ถ่ายทอดไปถึงแขกของเราได้ ซึ่งในปัจจุบันมีโรงแรมที่ผ่านมาตรฐาน ISO 20121 อยู่จำนวนหนึ่ง มีการตรวจเช็คทุกปี และข้อสำคัญคือ ISO20121 เป็นเรื่องของวิธีการและแนวปฏิบัติ ไม่ใช่เรื่องของการทุบตึกสร้างใหม่

เพื่อให้ระบบของโรงแรมเป็นแบบประหยัดพลังงาน มันมีวิธีการอีกมากที่จะไปให้ถึงมาตรฐานตรงนั้น จากความร่วมมือของพนักงานทุกคน”

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์ทั้งหมด มองว่า จากผู้สัมภาษณ์จำนวน 14 คน จาก 21 คน มองว่ากระแสประหยัดไฟฟ้าและน้ำเป็นสิ่งสำคัญ ในการจัดการสิ่งแวดล้อม ถึงแม้จะไม่ได้ ยั่งยืนมาก เนื่องจากลูกค้ายังต้องประสบการณจากการบริการ รองต่อมาคือ การทำโครงการเพื่ออนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม, การจัดการขยะ, การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองและการใช้วัสดุทดแทน ในโรงแรม, การบำบัดน้ำเสีย และ การใช้พลังงานทดแทน และการรับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม โดยสรุปตามตารางที่ 4.7 เพื่อเข้าใจความเป็นไปได้ทางสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความเห็นคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ทางสิ่งแวดล้อม

ความเป็นไปได้ทางด้านสิ่งแวดล้อม	จำนวนผู้สัมภาษณ์	ร้อยละ
การประหยัดไฟฟ้าและน้ำ	14	66.66
การทำโครงการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	4	19.04
การจัดการขยะ	12	57.14
การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองและการใช้วัสดุทดแทนในโรงแรม	13	61.90
การบำบัดน้ำเสีย และ การใช้พลังงานทดแทน	6	28.57
การรับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม	4	19.04
อื่น ๆ	2	9.52

โดยสรุป กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 21 ตัวอย่าง ทั้งหมดมองว่ากลยุทธ์การจัดการโรงแรม เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มองเห็นว่ากลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจต้องปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ในปัจจุบัน มากขึ้น เนื่องจากสถานการณ์มีความไม่แน่นอนในปัจจุบัน เปลี่ยนฐานลูกค้าให้เป็นคนในประเทศ มากขึ้น รักษาฐานลูกค้าเดิมให้มากที่สุด และต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดมากขึ้น ส่วนกลยุทธ์ด้าน จริยธรรม โดยแบ่งพนักงาน ลูกค้า และตัวโรงแรมเอง ในส่วนพนักงาน ในปัจจุบันจะไม่การปลด พนักงานออกในช่วงนี้ ยังคงให้สวัสดิการเหมือนเดิมแต่มีเพิ่มบาง เช่น วัคซีน Covid-19 หรือ เพิ่มวันลาพักร้อนมากขึ้น การสื่อสารระหว่างองค์กรเป็นที่สำคัญมากเพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบ ไปด้วยกัน ต้องมีกฎระเบียบที่สามารถเข้าใจได้ มีการฝึกอบรมกับพนักงานอยู่บ่อยครั้ง และพนักงาน ทุกคนสามารถปรึกษาฝ่ายบุคคลเพื่อขอปัญหาการทำงาน ในส่วนลูกค้า โรงแรมหลายแห่ง มีกฎระเบียบความปลอดภัยอย่างเข้มข้น มีความรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้า และในส่วนตัว โรงแรมเอง ต้องมีการประชุมประจำปีเพื่อรายงานความคืบหน้าของโรงแรมว่ามีอะไรบ้าง และพยายาม

สนับสนุนความช่วยเหลือยามที่โรงแรมเกิดปัญหา ในส่วนกลยุทธ์ด้านสังคม ทางโรงแรมไปทางทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเน้นชุมชน องค์กรมูลนิธิเพื่อช่วยเหลือเด็กหรือคนยากไร้ โรงแรมบางมีการรับคนพิการเข้ามาทำงานในโรงแรม หรือ ช่วยสนับสนุนทางการศึกษา เป็นต้น และ ในส่วนกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม จะเน้นเป็นการประหยัดไฟฟ้าและน้ำ การมีโครงสร้างเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมกับภาครัฐ โรงแรมบางแห่งมีระบบการบำบัดน้ำเสียหรือระบบไฟฟ้าที่ดี และรวมทั้งมีการเปลี่ยนมาใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

โดยได้เทียบเปรียบจากก่อนและหลังจากเกิดสถานการณ์ Covid-19 ว่าธุรกิจโรงแรมต้องทำอะไรบ้าง โดยสรุปก่อนและหลังสถานการณ์ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สรุปความเทียบเปรียบเทียบธุรกิจโรงแรมระหว่างก่อนและหลังจากเกิดสถานการณ์ Covid-19

มิติความเป็นไปได้	ก่อนสถานการณ์ Covid-19	หลังสถานการณ์ Covid-19
เศรษฐกิจ	มีการแข่งขันกันสูงในธุรกิจ ฐานลูกค้าหลักเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติหรือนักธุรกิจ ไม่ทำกลยุทธ์ตลาดกับกลุ่มคนไทย เน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือนักธุรกิจ	ปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ปัจจุบัน เปลี่ยนฐานลูกค้าเป็นกลุ่มคนไทยมากขึ้น ทำกลยุทธ์การตลาดกับคนไทยมากขึ้น
หลักธรรมาภิบาล	<u>พนักงาน</u> <ul style="list-style-type: none"> มีการดูแลพนักงาน ตามมาตรฐานทั่วไป มีการจัดกิจกรรมให้พนักงานและฝึกอบรมให้กับพนักงาน มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน การสื่อสารกับพนักงานที่ชัดเจน <u>ลูกค้า</u> <ul style="list-style-type: none"> ดูแลสิทธิ์ลูกค้าตามปกติ ตัวโรงแรม มีการประชุมกับพาร์เนอร์ การทำสรุปบัญชีประจำปี การช่วยเหลือและสนับสนุน 	<u>พนักงาน</u> <ul style="list-style-type: none"> ดูแลตามปกติ เพิ่มเติมคือการช่วยเหลือเพิ่มมากขึ้น (เช่น จัดกาวัดชีน Covid-19, การสนับสนุนด้านการเงิน หรือการให้คำปรึกษาเรื่องการทำงาน) งดการจัดกิจกรรมไปก่อนจนสถานการณ์กลับมามีปกติ และการฝึกอบรมเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบออนไลน์มากขึ้น <u>ลูกค้า</u> <ul style="list-style-type: none"> เพิ่มสิทธิ์การดูแลลูกค้ามากขึ้น...
ความรับผิดชอบต่อสังคม	มีการจัดกิจกรรม CSR ทั้งภายในและภายนอก มีการสนับสนุนด้านการศึกษา เช่น การฝึกงาน พาเข้าชม โรงแรม รับผู้พิการเข้ามาทำงาน	งดจัดกิจกรรมแบบออกไปข้างนอก ไปก่อน เปลี่ยนไปจัดแบบทำอาหารส่ง โรงพยาบาลหรือชุมชนที่เกิดปัญหา ด้านการศึกษา ยังมีกรฝึกงานอยู่ แต่ไม่มีกิจกรรมสำหรับนักศึกษา

ตารางที่ 4.8 สรุปความเทียบเคียงธุรกิจโรงแรมระหว่างก่อนและหลังจากเกิดสถานการณ์ Covid-19 (ต่อ)

มิติความเป็นไปได้	ก่อนสถานการณ์ Covid-19	หลังสถานการณ์ Covid-19
สิ่งแวดล้อม	<p>การใช้ไฟฟ้าและน้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการติดป้ายเตือนการใช้ไฟฟ้าและน้ำ ● เปลี่ยนอุปกรณ์ไฟฟ้าให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ● มีการจัดการขยะอย่างชัดเจน ● เปลี่ยนมาใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ● มีการจัดการระบบน้ำเสีย และเริ่มใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น ● การทำโครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม ● มีการรับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม 	<p>เริ่มลดการใช้ไฟฟ้าและน้ำแบบไม่จำเป็นมากขึ้น บางแผนกเปลี่ยนรูปแบบทำงานเป็น Work from Home มากขึ้น</p> <p>มีโรงแรมหลายแห่งที่เป็น ASQ ไม่สามารถแยกขยะได้ เพราะเป็นขยะติดเชื้อ</p>

โดยสถานการณ์ Covid-19 ในปัจจุบันมีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมหนัก เนื่องจากต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก ทำให้โรงแรมหลายไม่สามารถอยู่รอดได้ต้องปิดตัวลงหรือบางแห่งจำเป็นต้องพักกิจการชั่วคราวจนกว่าจะกลับสู่สถานการณ์ปกติ ถึงกลับมาเปิดทำการได้ แต่ยังมีโรงแรมหลายแห่งยังสามารถทำธุรกิจได้ตามปกติ แต่ต้องทำตามนโยบายของภาครัฐ และต้องมีมาตรฐานความปลอดภัยจากกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ใช้บริการโรงแรม

จากการวิจัยพบว่าจากคำถามทั้ง 4 ข้อ ที่สะท้อนความเป็นไปได้ทั้ง 4 มิติ เพื่อกลยุทธ์การจัดการโรงแรมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ เศรษฐกิจ, จริยธรรม, สังคม และสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 21 คน ทำให้สะท้อนมุมมองจากการจัดการกลยุทธ์ของแต่ละโรงแรมต้องไปทิศทางไหนบ้าง เพื่อสามารถทำโรงแรมสามารถพัฒนาต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อ การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” เป็นการศึกษาวิจัยในรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 21 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผู้วิจัยจะทำการอภิปรายผลงานวิจัยและเปรียบเทียบกับข้อเสนองานวิจัยเบื้องต้น แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมิติความเป็นไปได้อย่างไปได้ทั้ง 4 มิติ คือ เศรษฐกิจ, ธรรมชาติ, สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะส่งสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่การนำเสนอข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ ผู้สนใจทำธุรกิจในอนาคต, ผู้สนใจธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน, ภาคธุรกิจโรงแรมเพื่อศึกษาการกลยุทธ์ในอนาคต, ภาคธุรกิจการท่องเที่ยว และบุคคลทั่วไปที่รับทราบเกี่ยวกับการกลยุทธ์โรงแรมในปัจจุบัน โดยการศึกษาเทียบเคียงระหว่างก่อนและหลังสถานการณ์ Covid-19 ในปัจจุบัน

5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

5.1.1 มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ)

จากกลุ่มตัวอย่างได้มองว่ามิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ จากการเปรียบเทียบสถานการณ์ก่อนและหลังสถานการณ์ โดยสะท้อนมุมมองความเป็นไปได้ทางธุรกิจมาจาก 1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน 2. ฐานลูกค้าของโรงแรมทั้งในอดีตและปัจจุบัน 3. กลยุทธ์การจัดการในองค์กร 4. กลยุทธ์ด้านการตลาดของโรงแรมในปัจจุบัน 5. การวางแผนธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันและอนาคต

5.1.1.1 ก่อนสถานการณ์ Covid-19: ตัวธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงอยู่แล้วทำให้ตัวธุรกิจต้องแข่งขันมากขึ้น โดยจะให้ปัจจัยอย่างที่ตั้งโรงแรม ความมีชื่อเสียงของโรงแรม หรือมาตรฐานของตัวโรงแรมเอง ทำให้ตัวธุรกิจโรงแรมสามารถทำธุรกิจได้อย่างราบรื่น โดยฐานลูกค้าหลักส่วนใหญ่ในโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จะเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือนักธุรกิจที่เข้ามาทำงานในกรุงเทพมหานคร ทำให้รายได้หลักจากโรงแรม คือกลุ่มลูกค้าเหล่านี้

นอกจากนั้น โรงแรมบางแห่งยังมีรายได้จากการจัดห้องประชุม หรือห้องอาหาร เป็นต้น ในด้านการตลาดโรงแรมถือว่า ธุรกิจโรงแรมไม่จับกลุ่มคนไทยมากเท่าไร เนื่องจากกลุ่มนักท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ นอกจากการทำตลาดกับคนไทย ในส่วนห้องอาหาร งานจัดเลี้ยง เป็นต้น

5.1.1.2 หลังสถานการณ์ Covid-19: ธุรกิจโรงแรมต้องปิดตัวลงชั่วคราว จากนโยบายของรัฐบาลในช่วงแรกที่เกิดสถานการณ์ Covid-19 (ในช่วงเดือนมีนาคม 2563 – พฤษภาคม 2563) จนสามารถผ่อนคลายกลับมาเปิดได้ตามปกติ แต่ยังมีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ปิดห้องประชุม ห้องอาหารต้องปิดนั่งรับประทานอาหาร หรือจำกัดที่นั่ง เป็นต้น ทำให้โรงแรมปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่น การทำห้องพักแบบ สถานที่กักตัวทางเลือก หรือ Alternative State Quarantine เพื่อรองรับลูกค้าที่เดินทางกลับจากต่างประเทศเพื่อกักตัว 14 วัน หรือ การทำ Hospitel สำหรับผู้ป่วย Covid-19 ที่ไม่มีอาการมาก หรือ ผู้เข้าข่ายติดเชื้อ Covid-19 สามารถมาพักตัวในโรงแรมได้, การขายอาหารแบบกลับบ้านมากขึ้น, การทำห้องเช่าแบบชั่วคราว หรือ Service Apartment สำหรับคนทำงาน ใกล้แหล่งที่ทำงาน เป็นต้น ทำให้ฐานลูกค้าของตัวโรงแรมเองต้องเปลี่ยนไป จากเดิมเป็นนักท่องเที่ยว หรือนักธุรกิจ เป็นกลุ่มคนไทยหรือคนทำงานชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศแทน ทำให้ต้องทำกลยุทธ์การตลาดกับคนไทยมากขึ้นทั้งใน ออนไลน์ และ ออฟไลน์ มากขึ้น เช่นการทำโปรโมชั่น Staycation ในราคาถูกที่ต่ำกว่าจากราคาห้องพักปกติ พร้อม แพคเกจ ห้องอาหารหรือบริการภายในโรงแรม, การขายอาหารทั้งแบบกลับบ้านหรือนั่งกินที่ร้าน เป็นต้น

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดตรงกันว่า มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ต้องปรับตัวในเข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันมีไม่ความแน่นอน ต้องปรับเปลี่ยนปรับกลยุทธ์ เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งด้านฐานลูกค้า กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์การจัดการในองค์กร หรือการวางแผนธุรกิจในอนาคต

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View) ที่ต้องมีความโดดเด่นหรือสร้างขึ้นมาเอง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันระหว่างคู่แข่ง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ หรือสามารถปรับตัวในองค์กรได้ โดยการใช้ RBV สามารถไปพัฒนาองค์กรได้ ส่วนในด้านความยั่งยืน ยังไม่ได้สอดคล้องกับข้อนี้ เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันตอนวางแผนตลอดเวลา ในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีผลต่อความเป็นไปได้ทางธุรกิจ เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีผลต่อธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน ทั้งธรรมชาติของการท่องเที่ยว หรือ ศักยภาพในการท่องเที่ยว

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยที่สอดคล้องกับการศึกษามิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ เช่น Melissen et al. (2015) ที่มองเรื่องการรักษานักท่องเที่ยวและการสร้างประสบการณ์ด้านบริการ, จันทิมา รักมันเจริญ (2558) มองด้านกระบวนการบริการ, ด้านผลิตภัณฑ์, ด้านบุคลากร, การส่งเสริมการตลาด, ราคาและความสะอาดของห้องพัก และสถานที่ และสันทันต์ หนูนิล และคณะ

ได้มองว่าการกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านเศรษฐกิจอย่างชัดเจน ต้องมีการปรับปรุงการให้บริการใหม่ อยู่เสมอ เป็นต้น และ บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) มองว่าต้องมีการสร้างพึงพอใจและและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการรักษาลูกค้าและแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดคือ อัตราการลดของข้อร้องเรียนและเสนอแนะการบริการ อัตราส่วนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ ค่าใช้จ่ายการหาลูกค้าใหม่ ค่าใช้จ่ายการรักษาลูกค้าเก่า

5.1.2 มิติความเป็นไปได้ทางหลักธรรมาภิบาล

จากกลุ่มตัวอย่างได้มองว่ามิติความเป็นไปได้ทางหลักธรรมาภิบาล ได้อธิบายเป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ ด้านหลักธรรมาภิบาลกับพนักงานใน โรงแรม และ หลักธรรมาภิบาลกับลูกค้า และมีบางส่วนพูดถึงธรรมาภิบาลในองค์กรตัวเอง อย่างระหว่างพนักงาน คือ 1.การดูแลพนักงาน 2. การสื่อสารระหว่างพนักงาน 3. ความปลอดภัยใน โรงแรม 4. การฝึกอบรมพนักงานใน โรงแรม ส่วนระหว่างลูกค้า คือ 1. สิทธิการดูแลลูกค้า 2. ความปลอดภัยระหว่างการเข้าพักของลูกค้า และ ส่วนระหว่างตัวโรงแรมเอง คือ 1.การตรวจสอบบัญชีของ โรงแรม 2. การช่วยเหลือและสนับสนุนจากเจ้าของโรงแรม

5.1.2.1 ก่อนสถานการณ์ Covid-19: โรงแรมได้ดูแลพนักงานได้อย่างดีมีสวัสดิการตามปกติ (โดยสวัสดิการหลักของ โรงแรม คือ เงินเดือน ประกันกลุ่ม ประกันสังคม ค่าบริการ หรือ Service Charge อาหารใน โรงอาหารของพนักงาน และ ชุดพนักงาน) มีการทำกิจกรรมให้พนักงาน เช่น Staff Party การประชุมประจำเดือน กิจกรรมเพื่อสังคม หรือ งานกีฬา เป็นต้น และมีการอบรมพนักงานในแต่ละแผนกฝ่ายเพื่อเรียนรู้และเพิ่มเติมในใช้การทำงาน การสื่อสารกับพนักงานมีความชัดเจน ฝ่ายบุคคลสามารถเป็นกลางให้พนักงานทุกคนสามารถขอความช่วยเหลือหรือขอปรึกษาเรื่องการทำงานกับทาง HR เป็นต้น ส่วนด้านลูกค้า ในช่วงปกติยังดูแลลูกค้าดีตามปกติ

5.1.2.2 หลังสถานการณ์ Covid-19: โรงแรมหลายแห่งยังดูแลพนักงานดีเหมือนเดิม บางแห่งไม่มีการปลดพนักงานออก นอกจากพนักงานขอลาออกเอง จากสภาวะในปัจจุบัน แต่โรงแรมหลายแห่งมีการปลดพนักงานบางส่วนออก เพื่อรักษาธุรกิจของ โรงแรม หรือเอาพนักงานบางส่วนย้ายไปทำงานในส่วนอื่น ด้านเงินเดือน บางแห่งต้องลดเงินเดือนพนักงาน แต่ส่วนใหญ่จะลดเฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป และ โรงแรมบางแห่งมีการให้เงินเดือนตามปกติแต่เพิ่มเติมคือวันหยุดทำงานที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่มีลูกค้าหรือพื้นที่บางส่วนถูกปิดตัวชั่วคราว ในส่วนลูกค้า จะเหมือนสถานการณ์ปกติ แต่พอดีมี Covid-19 ขึ้น ตัวโรงแรมสามารถให้ลูกค้ารักษาสวัสดิการเข้าพักมากขึ้น เช่น การเก็บเครดิตเข้าพัก เพิ่มขึ้น, การคืนเงิน ในกรณีลูกค้าไม่ต้องการเข้าพักหรือ ขอเปลี่ยนวันเข้าพัก เป็นต้น ด้านความปลอดภัยมีเพิ่มมากขึ้น เช่น เรื่องความสะอาด ทุกแห่งมีจุดล้างมือ หรือใน

ตัวห้องพักมีอุปกรณ์ทำสะอาดสำหรับลูกค้ายากขึ้น และด้านตัวโรงแรม เองเจ้าของ โรงแรมมีการเข้ามาช่วยเหลือตัวธุรกิจและพนักงาน เช่น การสนับสนุนกิจการในช่วง Covid-19, การให้วัคซีน Covid-19 กับพนักงาน หรือการให้ถุงยังชีพสำหรับในช่วงนี้

ผลวิจัยได้พบว่า หลักธรรมาภิบาลจะแบ่งเป็นสามส่วนหลัก คือ พนักงาน ลูกค้า และองค์กร โดยในส่วนพนักงานต้องมี การดูแลพนักงานที่ดี มีสวัสดิการที่ดี สามารถให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขได้ การสื่อสารระหว่างองค์กรและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็น ปัญหาภายในองค์กร ความไม่สบายใจระหว่างการทำงานได้ หรือสถานการณ์ในปัจจุบันว่าพนักงานและองค์กรต้องรับมือกันอย่างไร การฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานพัฒนาความรู้และความสามารถ เพื่อนำไปใช้กับการทำงาน รวมทั้งความปลอดภัยในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน ในส่วนลูกค้าจะเป็นการ รักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้า มาตรการรักษาความปลอดภัยระหว่างการเข้าพักในโรงแรม เป็นต้น และในส่วนภายในองค์กร ต้องมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี เช่น มีการประชุมประจำปี เพื่อแสดงข้อมูลภายใน โรงแรม การตรวจบัญชีของ โรงแรมจากกรรมการภายนอก เพื่อตรวจสอบว่า ในองค์กรว่าต้องใช้จ่ายไปอย่างไร หรือการที่องค์กรเข้ามาช่วยเหลือพนักงานในองค์กร ขามที่เกิดวิกฤติในปัจจุบัน เช่น Covid-19 เป็นต้น

ผลวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View) เหมือนกับข้อแรก ที่เพิ่มเติมคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การจัดการในองค์กร และทักษะการทำงานของพนักงาน ทั้งแบบจับต้องได้และไม่จับต้องได้

ในส่วนการทบทวนวรรณกรรมในมุมมอง ธรรมาภิบาล เช่น Melissen et al. (2015) ได้มองว่าส่วนพนักงานว่า การสอนงาน, สร้างโอกาสในสายงาน และสร้างทีม โดยต้องเชื่อมระหว่างพนักงานรุ่นใหม่และพนักงานที่มีประสบการณ์มาก่อนต้องสามารถเข้าใจซึ่งกันและกัน บูหลันฉาย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) มองด้านพนักงาน ในทางการสรรหาพนักงาน การรักษามูลค่า การสร้างแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และความเสมอภาคในการบริหารองค์กรตามหลักสากล โดยมีชีวิตคือ อัตราการลาออกของพนักงาน อัตราเงินเดือนของพนักงาน การได้รับการฝึกอบรมของพนักงานและความรู้สามารถของพนักงาน ระดับมาตรฐานค่าจ้างในท้องถิ่น และอัตราส่วนของพนักงานผู้หญิงและให้โอกาสเป็นผู้บริหาร และสานิตย์ หนูนิล และคณะ (2560) มองว่าการกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการให้กับพนักงานเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด ทำให้พนักงานสามารถอยู่กับองค์กรได้

5.1.3 มิตិความเป็นไปได้ทางสังคม

จากกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างได้มองว่ามิติความเป็นไปได้ทางสังคม โดยเน้นไปทาง

1. กิจกรรม CSR กับองค์กรภายนอก
2. กิจกรรม CSR กับพนักงาน
3. การช่วยเหลือด้านการศึกษา
4. กิจกรรม CSR กับสิ่งแวดล้อม
5. มุมมองด้านสังคมทางอื่น

5.1.3.1 ก่อนสถานการณ์ Covid-19: การทำ CSR ถือว่าทางโรงแรมใส่ใจมาก ในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่นการจัดกิจกรรมด้าน CSR ทั้งการจัดงานภายในโรงแรม เช่น การทำตลาดนัด โดยให้พนักงานนำของมาขายและนารายได้ไปให้กับมูลนิธิเพื่อสังคม เช่น เด็ก คนยากไร้ หรือชุมชนรอบโรงแรม เป็นต้น, การเก็บขยะรอบชุมชน, การบริจาคเลือด หรือการจัดงานเพื่อการกุศล ร่วมกับองค์กรภายนอก เป็นต้น ด้านการศึกษา โรงแรมหลายแห่งมีการรับนักศึกษาฝึกงาน เพื่อให้มาเรียนการทำงานในธุรกิจโรงแรม หรือการพาเข้าชมโรงแรม เพื่อศึกษาธุรกิจโรงแรม หรือเรียนรู้การเข้าสังคม แบบการรับประทานอาหารแบบ Luncheon หรือ Dinner เป็นต้น และการสนับสนุนสังคมด้านทางอื่น เช่น การรับคนพิการเข้ามาทำงาน, การทำโครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม หรือ การกิจกรรมให้เด็กเข้าทำกิจกรรมในโรงแรม เป็นต้น

5.1.3.2 หลังสถานการณ์ Covid-19: ทำให้ต้องยกเลิกการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมชั่วคราว เนื่องจากโรงแรมไม่สามารถจัดได้ เพราะหลีกเลี่ยงที่ไม่ออกไปทำกิจกรรมข้างนอกและตัวโรงแรมเองเกิดปัญหา Covid-19 แต่มีบางส่วนยังพอทำได้ เช่น การทำอาหารส่งให้กับแพทย์และพยาบาล ที่ทำงานในช่วง Covid-19, ชุมชนรอบโรงแรมที่ได้เกิดผลกระทบการ Covid-19 หรือการทำตู้ปันสุขนำสิ่งของจำเป็นให้กับพนักงานที่มีปัญหาเป็นต้น ส่วนด้านการศึกษา ยังสามารถรับฝึกงานตามปกติ แต่กิจกรรมบางอย่างต้องถูกยกเลิกเนื่องจากการจำกัดผู้ร่วมงานและมาตรฐานความปลอดภัยของภาครัฐ

ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมสามารถเข้าไปช่วยเหลือสังคมทั้งในเข้าบริจาคสิ่งของไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมทั้งในองค์กรเองหรือนอกองค์กร, การเข้าไปช่วยเหลือด้านการศึกษาตั้งแต่เด็กยากไร้ ผู้พิการ หรือนักศึกษาที่ต้องการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน การเข้าสนับสนุนคนในชุมชนโดยการเลือกซื้อสินค้าจากชุมชน เพื่อให้คนชุมชนมีงานทำได้ในอนาคต และให้เด็ก ๆ จากมูลนิธิเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับโรงแรม เป็นต้น

ผลวิจัยด้านสังคมไม่ได้สอดคล้องตามทฤษฎีความยั่งยืนด้านสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาช่วยกระจายงานและรายได้อย่างเป็นธรรมร่วมทั้งการจ้างงานและการจัดสรรรายได้อย่างเป็นธรรม โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและลดปัญหาให้ความเท่าเทียม

ในส่วนการทบทวนวรรณกรรมนั้นได้สอดคล้องงานวิจัยของ Houdre (2008) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านพนักงานและชุมชนรอบโรงแรม, Melissen et al. (2015) ชุมชนและ

ประชาชน ว่าสามารถเชื่อมกับ ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability) บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) มองด้านการเข้าแผนงานการเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนในท้องถิ่น แผนงานการสนับสนุนการใช้แรงงานและวัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อบริการลูกค้า และแผนงานการป้องกันและบรรเทาผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชน ตัวชี้วัด คือ กำไรก่อนภาษีที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมของชุมชน จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม สัดส่วนค่าใช้จ่ายวัตถุดิบพื้นฐานในท้องถิ่นต่อค่าใช้จ่ายวัตถุดิบทั้งสิ้น และประเมินผลกระทบต่อองค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน และสานิตย์ หนูนิล และคณะ (2560) กำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมไว้ชัดเจน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง และ การร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง

5.1.4 มิตិความเป็นไปได้ทางสิ่งแวดล้อม

จากกลุ่มตัวอย่างได้มองว่ามิติความเป็นไปได้ทางสิ่งแวดล้อม โดยคำตอบไปทาง 1. การประหยัดไฟฟ้าและน้ำ 2. การทำโครงการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 3. การจัดการขยะ 4. การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองและการใช้วัสดุทดแทน ในโรงแรม 5. การบำบัดน้ำเสีย และ การใช้พลังงานทดแทน 6. การรับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม

5.1.4.1 ก่อนสถานการณ์ Covid-19: การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมนั้นถือมีความตระหนกอย่างมากในการดูแลสิ่งแวดล้อมในโรงแรม เช่น การประหยัดไฟฟ้าและน้ำ ซึ่งมีการติดป้ายเตือนการใช้ไฟฟ้าและน้ำ อย่างรู้คุณค่า หรือฝั่งหลังบ้านเริ่มจัดการเวลาการทำสะอาดเพื่อลดการใช้ไฟฟ้าและน้ำ ไม่ใช่สิ้นเปลืองมากขึ้น หรือการเปลี่ยนอุปกรณ์ไฟฟ้าให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่นการใช้หลอดไฟ LED เป็นต้น ส่วนด้านการจัดการขยะ จะแบ่งขยะที่เป็นของเหลือจากอาหารนำไปทำปุ๋ยหมัก หรือ ทำเป็นอาหารสัตว์ ส่วนขยะที่เหลือจะคัดแยก โดยขยะบางส่วนสามารถทำไปนำกลับไปใช้ใหม่ได้ ที่สามารถใช้ในหลังบ้านได้ เช่น กระดาษ ขวดน้ำ หรือ ผ้าที่เหลือการใช้งาน เป็นต้น การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองและเปลี่ยนมาใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โรงแรมเริ่มเปลี่ยนมาใช้ของที่สามารลดต้นทุนค่าใช้จ่ายภายในโรงแรม และสามารถนำไปใช้ในระยะเวลา เช่น ขวดน้ำ บางแห่งมีการเปลี่ยนการใช้จากขวดพลาสติกเป็นขวดแก้วมากขึ้น การเปลี่ยนหลอดไฟ หรือ การลดสิ่งของในของห้องพักหรือห้องประชุม ใช้เฉพาะของที่จำเป็น เป็นต้น ในด้านการใช้พลังงานทดแทนและการบำบัดน้ำเสีย โรงแรมบางแห่งที่เป็นตึกใหญ่ จำเป็นต้องใช้เครื่องบำบัดน้ำเสียเพื่อนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ (เช่น การรดน้ำต้นไม้) หรือ บำบัดน้ำเพื่อสามารถนำไปปล่อยแหล่งน้ำธรรมชาติ และบางแห่งเริ่มมีการใช้พลังงานแสงอาทิตย์เพื่อมาใช้ภายใน แต่ไม่ก็จุดที่ทำได้ เนื่องจากพื้นที่ในการติดตั้งมีอยู่จำกัด และ โรงแรมหลายมีการทำโครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม เช่น

Green Hotel หรือ Green Meeting เพื่อสร้างความตระหนักที่ดีในการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม และมีบางแห่งได้รับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ISO2100 เป็นต้น

5.1.4.2 หลังสถานการณ์ Covid-19: โรงแรมเริ่มลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายมากขึ้น ทำให้โรงแรมจำเป็นต้องเริ่มปิดไฟฟ้าในจุดที่ไม่จำเป็นในการใช้งาน ในฝั่งหลังบ้านเริ่มลดการใช้ไฟฟ้า และบางแผนกเปลี่ยนไปทำงานแบบ Work from Home มากขึ้น ส่วนขณะนั้น เนื่องจากมีโรงแรมหลายแห่งเริ่มทำ ASQ ทำให้ไม่สามารถแยกขยะได้ เพราะเป็นขยะอันตรายและขยะติดเชื้อ จำเป็นต้องเผาทิ้งที่ บางแห่งทำห้องขยะสำหรับการคัดกรองขยะสีแดงโดยเฉพาะ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่กล่าวข้างต้นนั้น ยังเหมือนเดิมตามปกติ

ผลวิจัยด้านสิ่งแวดล้อม พบว่าหลักความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ไม่เกิดความยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากว่า ลูกค้ายังการประสบการณ์ที่ดีในการบริการในโรงแรม ถึงแม้มีมาตรฐานตามหลักสากล มีการพัฒนาตัวโรงแรมให้มีความเป็นมิตรมากขึ้น แต่อนาคตสามารถปรับปรุงและพัฒนาาระบบสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้นไปได้

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าโรงแรมในกรุงเทพเองมีความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมสูงมาก ถึงแม้บางอย่างไม่สามารถทำได้เช่นเรื่องการประหยัดไฟฟ้าและน้ำ เพราะลูกค้ายังต้องการประสบการณ์ในการพักในโรงแรม แต่ได้ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมในปัจจุบัน เช่นการณรงค์ประหยัดไฟฟ้าและน้ำ โดยหลังบ้านเริ่มเปลี่ยนแปลงการใช้ไฟฟ้าและน้ำมากขึ้น หรือเปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่นหลอดไฟ LED, ก้อนน้ำแบบอัตโนมัติ เป็นต้น, การจัดการขยะ บางส่วนนำเศษอาหารหรือเศษขยะที่ย่อยได้ไปทำปุ๋ยได้ แต่ในปัจจุบัน โรงแรมที่สัมผัสกันบางแห่งต้องมีการจัดการขยะเฉพาะผู้เข้าพักแบบ ASQ เพื่อความปลอดภัยและต้องทำตามมาตรการของภาครัฐ การลดทรัพยากรที่สิ้นเปลืองหรือการใช้วัสดุทดแทน ซึ่งส่วนใหญ่จะในส่วนห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง และห้องอาหาร การทำโครงการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น Earth Hour การบำบัดน้ำเสียหรือการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งโรงแรมมีระบบจัดการบำบัดน้ำอย่างดี และบางแห่งยังใช้ Solar Cell ผลิตไฟใช้ในโรงแรมเอง เพื่อลดค่าใช้จ่ายในโรงแรมเอง, และโรงแรมเองต้องมีการรับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการเกิดผลกระทบต่อรอบข้างและสังคมได้

ในส่วนการทบทวนวรรณกรรมได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Houdre (2008) มีการรองรับด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ Melissen et al. (2015) ได้มองด้านปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็น 3 ประเด็น คือ ความยั่งยืนในอนาคต (นับหลังจากนี้ไปอีก 10 – 15 ปี ว่าต้องพัฒนาโรงแรมให้ยั่งยืนอย่างไร การใช้ 3 ปัจจัยหลัก ที่สามารถเข้าไปช่วยด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น) ความคิดในปัจจุบัน (เช่น การประหยัดน้ำและไฟฟ้า โดยการเปลี่ยนมาใช้แผ่นโซล่าเซลล์ หลอดไฟแบบแอลอีดี หรือการใช้ก้อนน้ำเปิดปิดแบบอัตโนมัติ) และแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบ นวัตกรรม

การรับรองจากหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม (จากการสัมภาษณ์เริ่มมีโรงแรมหลายแห่ง เริ่มเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยมากขึ้น และสามารถทำให้เงียบมากขึ้น และหลายโรงแรมเริ่มมีใบรับรองด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้โรงแรมสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน) บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์ และคณะ (2561) ส่วนมิติด้านสิ่งแวดล้อม แบ่งเป็นด้านพลังงานและด้านสิ่งแวดล้อม โดยด้านพลังงาน มีแผนงานการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำ และแผนงานการใช้พลังงานทดแทน โดยตัวชี้ ได้แก่ ร้อยละของค่าพลังงานต่อยอดขาย ร้อยละของค่าประหยัดได้ต่อปี และค่าใช้จ่ายลดลงจากการใช้พลังงานทดแทนกับค่าใช้จ่ายก่อนการใช้พลังงานทดแทน และด้านสิ่งแวดล้อม มี 2 แผนคือ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างคุ้มค่าและรับผิดชอบต่อสังคม และแผนงานการนำวัสดุใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ โดยตัวชี้วัด คือ อัตราส่วนปริมาณน้ำเสียที่ได้รับการบำบัดต่อปริมาณน้ำเสียทั้งหมด สัดส่วนการนำวัสดุใช้แล้วมาใช้ใหม่ต่อวัสดุทั้งสิ้น และความสำเร็จตามแผนงานดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และ นิศย์ หนูนิล และคณะ (2560) มองในด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไว้อย่างชัดเจน, การดำเนินงานขององค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด, การบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติเสมอ, การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การรณรงค์ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5.2 โอกาสเพื่อศึกษางานวิจัยในอนาคต

5.2.1 ข้อจำกัดงานวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัย เนื่องจากงานวิจัย “เรื่อง: การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ได้ทำการทำเก็บข้อมูลตั้งแต่ช่วงเดือนมิถุนายน 2564 จนถึงเดือนสิงหาคม 2564 ทางผู้วิจัยได้ติดต่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ในโรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 25 คน แต่เนื่องจากผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์มีเพียง 21 คน เกิดมาจากโรงแรมหลายแห่งในกรุงเทพมหานคร ไม่สะดวกสัมภาษณ์ในช่วงนี้ เนื่องจากยังไม่สามารถให้ข้อมูลบางอย่างกับทางผู้วิจัย โรงแรมบางส่วนต้องปรับไปเป็น ASQ ซึ่งทำให้ไม่สะดวกที่ให้ข้อมูล และโรงแรมบางแห่งมีความจำเป็นต้องปิดกิจการชั่วคราวเนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบัน และในปัจจุบันยังอยู่สถานการณ์

ไม่ปกติทำให้ไม่สามารถทำงานวิจัยได้อย่างเต็มที่ ต้องระยะเวลากลับมาศึกษานี้ใหม่อีกที อาจจะประมาณ 2-3 ปี ได้

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบโรงแรม

จากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยแนะนำว่าการปรับตัวในให้กับสถานการณ์ในปัจจุบันถือว่าเป็นเหมาะสมมากที่สุดในปัจจุบัน เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ยังได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ Covid-19 ในปัจจุบัน เช่น การทำการตลาด การวางแผนกลยุทธ์ของโรงแรม ในอนาคต การเปลี่ยนการบริการเป็น ASQ ชั่วคราวก่อน การหาพันธมิตรช่วยเหลือโรงแรมในสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามข่าวสารและมาตรการจากภาครัฐเพื่อปรับตัวให้สามารถเข้าหาลูกค้ามากที่สุด การสื่อสารระหว่างโรงแรมและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด การที่มีการสื่อสารที่ดีระหว่างโรงแรมและพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจปัญหาและพร้อมจะทำตามกฎได้อย่างเข้าใจ รวมทั้งต้องช่วยเหลือพนักงานในช่วงสถานการณ์แบบนี้ เช่น การเพิ่มวันหยุด การจัดสรรวัคซีนสำหรับพนักงาน การเปิดกองทุนช่วยเหลือพนักงาน เป็นต้น ในด้านสังคมทางผู้ประกอบเองอาจจะไปทำร่วมมือกับคนในชุมชนข้างเคียง เช่น การทำกิจกรรม การช่วยเหลือ หรือ การบริจาคของให้กับองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น และส่วนสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบควรใส่ใจกับสิ่งของที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เพื่อสามารถลดค่าจ่ายที่ไม่จำเป็นไปได้ มีการตั้งมาตรฐานความปลอดภัยเพื่อเป็นมิตรสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

5.2.3 ข้อเสนอแนะทางโรงแรมต้องปรับตัวอย่างไร

เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบัน โรงแรมต้องรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากที่สุด สามารถกิจการอยู่รอดได้ คือ การปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ปัจจุบัน เช่นการเปลี่ยนกลยุทธ์ตามนโยบายของรัฐบาลว่ามีอะไรบ้างที่สามารถทำได้ สามารถผ่อนคลายได้ เช่น ตัวห้องพัก ห้องอาหาร หรือ ห้องประชุม เป็นต้น โดยแนะนำว่าต้องพยายามติดตามข่าวสารให้เร็วที่สุด เพื่อปรับการตลาดของโรงแรมให้เร็วที่สุด การเพิ่มฐานลูกค้าเป็นชาวไทย มากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของชาวไทย เปลี่ยนไปมากขึ้น เช่น อยากมาทำงานที่โรงแรม อยากนอนในกรุงเทพมหานครเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ เป็นต้น ธุรกิจโรงแรมต้องสนใจเข้าหากลุ่มคนไทยมากขึ้น และในอนาคตกลุ่มคนไทยสามารถเพิ่มรายได้จากการมาให้บริการในโรงแรมได้ ต่อมาเรื่องความสะอาดภายในโรงแรม เป็นเรื่องสำคัญมากขึ้น เนื่องจาก Covid-19 จำเป็นต้องมาตรการความปลอดภัย มากขึ้น มีจุดล้างมือ ทำสะอาดในส่วนกลาง หรือกำจัดพื้นที่ให้บริการ เป็นต้น และ โรงแรมต้องมีแผนสำรองในการที่มีสถานการณ์แบบนี้ เพื่อสามารถรับรองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

5.2.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

จากการสอบถามผู้สัมภาษณ์บางส่วนมองว่า การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรม เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในกรุงเทพมหานคร ยังไม่ค่อยชัดเจน ไม่สามารถทำใน ยั่งยืนในระยะได้ แต่ได้เพียงช่วงแรก บางส่วนมองว่าการศึกษารูปแบบนี้ ควรไปศึกษาใน โรงแรม ต่างจังหวัดในประเทศไทย หรืออุตสาหกรรมอื่น เช่น การท่องเที่ยว หรืองานบริการด้านอื่น ๆ (เช่น โรงพยาบาล ร้านอาหาร เป็นต้น) เพราะเข้าถึงเป้าหมายในงานวิจัยมากกว่า และเนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ ยังอยู่ระหว่างระยะเวลาสถานการณ์ Covid-19 ในปัจจุบันที่ยังไม่ดีขึ้น ทำให้ไม่เกิดความชัดเจนเกี่ยว กลยุทธ์การจัดธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันที่ยังไม่แน่นอน ต้องใช้ระยะเวลา 2-3 ปีขึ้นไป ที่ต้องกลับมา ศึกษาการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมองว่าในอนาคตสถานการณ์จะกลับดีขึ้นจนปกติ จะทำให้โรงแรมสามารถหา กลยุทธ์การจัดการโรงแรมได้ดีขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน

สำหรับการวิจัยนี้ ได้สรุปผลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับมิติความเป็น โดยการศึกษา ความเป็นไปได้ทั้ง 4 มิติ คือ เศรษฐกิจ, ธรรมชาติ, สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยทั้งหมดมองว่าโรงแรม ต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ เพื่อที่จะส่งสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่การนำเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ ผู้สนใจทำธุรกิจในอนาคต ผู้สนใจธุรกิจ โรงแรมในปัจจุบัน ภาคธุรกิจโรงแรมเพื่อศึกษาการกลยุทธ์ในอนาคต ภาคธุรกิจการท่องเที่ยว และ บุคคลทั่วไปที่รับทราบเกี่ยวกับการกลยุทธ์โรงแรมในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยว. (2564). สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย รายจังหวัด ปี 2563 (Domestic Tourism Statistics (Classify by region and province 2020)). สืบค้นจาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=594
- จันทิมา รักษ์มันเจริญ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการที่พักประเภทโรงแรมและรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในเขตพื้นที่เศรษฐกิจ อำเภอมะสาข จังหวัดเชียงราย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ฉล่องศรี พิมลสมพงษ์ (2539). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. มนุษยศาสตร์วิชาการ, 4(1), 23-43.
- ธนกร จรูญนิมมาน และ ศรีเนตร ต้นตระกูล (2562). การจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน. วารสารเกษมบัณฑิต, 20(2), 158-167.
- ธนาภา พรประทานเวช. (2558). แนวทางการพัฒนาโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม: กรณีศึกษาการปรับปรุงตึกแถวในอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม.
- บุหพันธ์ สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา. (2561). กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทร์วิโรฒ, 9(1), 41-53.
- พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547. สืบค้นจาก http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach_id=227284.
- ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว. (2563). คาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยว. สืบค้นจาก <https://www.tatreviewmagazine.com/article/คาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์>
- สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เกษภูถักฤษณ์ และ จันทนา แสนสุข. (2560). การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(พิเศษ), 171-185

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). สรุปผลเบื้องต้น: การสำรวจพักแรม พ.ศ. 2563. สืบค้นจาก https://nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านเศรษฐกิจ/สาขาการท่องเที่ยวและกีฬา/ที่พักแรม2563/summary_hotel_63.pdf
- เอี่ยมพร หลินเจริญ (2558). การวิเคราะห์และนำเสนอผลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษา. 1-14.
- Adams, W. M. (2006) The future of sustainability: re-thinking environment and development in the twenty-first century. Paper presented at IUCN Renowned Thinkers Meeting, Zurich, Switzerland
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Camilleri, M., & Acocella. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Springer International Publishing.
- Flick, U., (2009) *An Introduction to Qualitative Research Edition 4*. SAGE Publications.
- Hospitalityinsights.ehl.edu. (2021). What are the different hotel types?. Retrieved 14 April 2021, from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-are-different-hotel-types>.
- Houdre, H. (2008). Sustainable Hospitality: Sustainable Development in the Hotel Industry. *Cornell Industry Perspectives*, 2
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Masa'deh, R., Nasseef, M., Suliman, M. and Albawab, M., (2017). The Effect of Hotel Development on Sustainable Tourism Development. *International Journal of Business Administration*, 8(4), p.16.
- Melissen, F., Cavagnaro, E., Damen, M., & Düweke, A. (2015). Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 227-238.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- Sustainable development | UNWTO. Unwto.org. (2021). Retrieved 14 April 2021, from <https://www.unwto.org/sustainable-development>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Todorov, V., & Marinova, D. (2009). Models of Sustainability. 18 Th World IMACS/MODISM Congress, Cairns, Australia.

TOURISM 4 SDGs | UNWTO. Unwto.org. (2021). Retrieved 3 April 2021, from <https://www.unwto.org/tourism4sdgs>.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์งานวิจัย (สำหรับผู้สัมภาษณ์)

เรื่อง: การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน:
กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการจัดการมหาบัณฑิต ตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ หลักสูตรไทย วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ท่าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ), ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม, ด้านหลักธรรมาภิบาล, และด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
สถานที่ทำงาน.....
วันที่สัมภาษณ์.....
สัมภาษณ์.....นาที่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาตอบให้ตรงกับสภาพความเป็นของท่านมากที่สุด

1. อายุ _____ ปี
2. เพศ ชาย หญิง เพศทางเลือก
3. การศึกษา
 มัธยมศึกษา ปวส. /ปวช. ปริญญาตรี
ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. อายุการทำงานในโรงแรม _____ ปี
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน _____

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับงานวิจัย

คำชี้แจง ขอให้ผู้สัมภาษณ์ตอบตามมุมมองและความคิดเห็นส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์

1. มิตความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ) โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
2. มิตด้านหลักธรรมาภิบาล โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
3. มิตด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลาปัจจุบัน ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
4. มิตด้านสิ่งแวดล้อม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน



ภาคผนวก ข

ถอดบทสัมภาษณ์

จากผู้ร่วมสัมภาษณ์ทั้ง 21 คนจากคำถามในงานวิจัยจะแบ่งออกเป็น 4 ข้อคือ

1. มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (เศรษฐกิจ) โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
2. มิติด้านหลักธรรมาภิบาล โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
3. มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
4. มิติด้านสิ่งแวดล้อม โรงแรมควรมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์อะไร ใช้อย่างไร ในช่วงเวลา ในพื้นที่ใด ด้วยเหตุผลใด เพื่อที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

สรุปผลจากการถอดบทสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 1

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Catering Sale Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	สุขุมวิท

1. “ความที่ระบบการจัดการบริการของโรงแรมดีมาก ๆ ตั้งแต่ตอน pre-open ใหม่ ทำให้โรงแรมไม่มีปัญหาเรื่องการลดพนักงานหรือไล่นักงานออก เพราะต้องจัดส่วนว่าในหนึ่งแผนกต้องมีจำนวนพนักงานกี่คน ถ้ามีงานจัดเลี้ยงใหญ่จะจำเป็นจ้างคนนอกมาช่วยด้วย ต้องมีการทำต้นทุนคงที่ (Fix Cost) เพื่อสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในโรงแรมได้ ทางโรงแรมต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่นมีการออก โปร โมตชั่นต่าง ๆ ทั้งในห้องอาหาร หรือ ตัวห้องพักเอง และต้องมีวางแผนธุรกิจในอนาคตแบบหลายรูปแบบ เพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคต”

2. “สำหรับในแง่พนักงาน: ทางโรงแรมมีนโยบายที่เรียกว่า “Open Door Policy” ถ้าพนักงานรู้สึกไม่สบายใจสามารถไปปรึกษากับ HR ได้ หรือสามารถโทรไปเบอร์กลางของโรงแรม

รับคำปรึกษาจาก HR ในกรณีมีปัญหาระหว่างการดำเนินงาน หรือ รู้สึกไม่สบายใจ ปัญหาเรื่องภัยคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) ระหว่างลูกค้ากับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงานกันเอง ทั้งการกระทำหรือคำพูด จะมีการตักเตือนตั้งแต่ เตือน จนถึงไล่ออกจากโรงแรม ต่อมาทางโรงแรมต้องมีความถูกต้อง ไม่มีการอึกเอนอร์เรื่องต่าง (พูดง่ายต้องเป็นกลางมากที่สุด) ต่อมาต้องศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กร โดยวันแรกของการดำเนินงาน HR จะพูดถึงวัฒนธรรมของโรงแรม และทางโรงแรมจะมีกิจกรรม แบบ GM Meeting เพื่อรับฟังปัญหาการทำงาน อัปเดตการทำงานในแต่ละเดือน รวมทั้งมีการประกาศพนักงานดีเด่นประจำปี ที่ทำให้ช่วยลดการลาออก ของ พนักงานได้ ส่วนลูกค้า: ทางโรงแรมมีกฎว่า ต้องรับทิปไม่เกิน 2000 บาท (แบบทิปร่วม), การรับของจากลูกค้า, ต้องรายการ LP, เรื่อง Be Fair (อาจจะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์), ในระหว่าง check-in ต้องมีการตรวจบัตรประชาชนหรือ passport ของลูกค้าเพื่อปลอดภัยในระหว่างการพัก และต้องลงทะเบียนเข้าพักทันที สำหรับ Owner (เจ้าของโรงแรมที่แท้จริง): 1. ทางโรงแรมเองยัง ไม่มีการปลดพนักงานออก (ถึงแม้ต่างประเทศจะการปลดพนักงานมีบางส่วน) 2. เจ้าของโรงแรม ได้มีการช่วยเหลือในเครือทั้งหมดเช่น การทำประกัน โควิด การฉีดวัคซีน โควิด เป็นต้น”

3. “ด้าน Social พนักงาน: ในช่วง Covid-19 จะไม่ลดเงินเดือนพนักงานทั่วไป แต่ไม่ร่วมกับ Service Change แต่จะลดเฉพาะเงินเดือนในฝั่งผู้บริหารขึ้นในสัดส่วนที่เหมาะสม แต่จะได้วันหยุดทำงานแทนเนื่องจากงานในโรงแรมลดลง ทำให้พนักงานทุกคนยังมีงานทำอยู่ สำหรับกิจกรรมของพนักงานจะมี Staff Party และ Outing ทุกปี, ทุกวันที่ 15 ของเดือนจะมีอาหารพิเศษให้พนักงานกินกัน, ทุกเดือนจะมี employee of the month และมีการเขียนการ์ดเพื่อขอบคุณพนักงานที่ทำงานหนักมากด้วยกัน รอบนอกโรงแรม: จะมี project เพื่อคืนสู่สังคมรอบข้าง โรงแรมในเขตที่สุขุมวิทซอย 22 เช่น การทำ Food Waste Project โดยการนำอาหารที่เหลือจากโรงอาหาร ของโรงแรมมาหมักเป็นปุ๋ย, มีการร่วมมือกับ ฟาร์มในชุมชน รับซื้อสินค้าประเภท ผัก ปลา จากชุมชน โดยตรง, มีการทำ Charity ของตัวโรงแรมเองที่ร่วมกับแบรนด์โรงแรมอย่าง run to give ที่มีทุกปี เพื่อนำรายได้เข้าองค์กรสังคมต่าง ๆ, มีการรับบริจาคเลือดทุก ๆ 3 เดือนโดยสภาอากาศไทย”

4. “ในด้านสิ่งแวดล้อม ทางโรงแรมมี Sustainable Project เช่นการทำ Green Meeting ร่วมกับ TCEP เพื่อสร้างมิติใหม่ในประชุมแบบสีเขียว เนื่องจากตัวโรงแรมเองมีห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงถึง 38 ห้อง ในตัวโรงแรมเองมีส่วนปลูกผักเพื่อให้ในห้องพักเพื่อลดค่าใช้จ่ายบางส่วนด้วย สำหรับการจัดงานประชุมเอง จะมียุทธศาสตร์พนักงานว่าควรใช้พลังงานเท่าไร ใช้แอร์ต้องอุณหภูมิเท่าไร มีการจัดการ Food Waste ที่เหมาะสม อาหารที่รองรับลูกค้าจะเพียงพอหรือไม่ ในตัวห้องประชุมเองมีการวัดค่า Carbon (Co2) ด้วย ในตัวโรงแรมเองมีการเริ่มให้หลอดไฟ LED ทั้งในห้องพักหรือตัวโรงแรมเอง ลดการใช้ไฟจากห้องพักที่ไม่ได้เปิดบริการไว้ มีการลดผ้าปูโต๊ะสำหรับ

ห้องประชุมและจัดเลี้ยง ไม่การใช้ดอกไม้ทั้งของจริงและปลอม (ออกจากลูกค้าจะจัดมาเอง) ไม่มีโคมคัท จะมี projector แทน เพื่อลดขยะที่ไม่จำเป็นออกไป และลดแผนก find art ออกเนื่องจาก เทคโนโลยีการจัดห้องประชุมและจัดเลี้ยงเปลี่ยนไปมากขึ้น”

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 2

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	MICE Sale Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ประตูน้ำ

1. ทางโรงแรมเองมีลูกค้าจากต่างประเทศ 80% ที่ส่วนใหญ่มาจาก สิงคโปร์ มาเลเซีย หรือ อินโดนีเซีย และอีก 20% เป็นลูกค้าภายในประเทศ โดยปัจจุบันหลักจากเกิด covid-19 โรงแรมได้มาสนใจเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทยมากขึ้น โดยโรงแรมเองออก promotion เกือบทุกอาทิตย์ จนเราไม่สามารถจำได้หมด โดย โปรโมตชั่นหลัก ๆ มาจากห้องพัก และ ห้องอาหาร โดยเน้นขายของทาง Online เป็นช่องทางหลัก โดยจะมี longstay, checkin เข้า checkout 1 ทูม, โปร 999 บาท ในช่วงวันที่ 6 เดือน 6, ทำอาหารกล่องส่งตาม delivery ต่าง ๆ, มี โปรโมตชั่น buffet (ในช่วงที่สัมภาษณ์ยังไม่ได้ lockdown) ทั้งแบบอาหารหรือ mocktail การใช้ influencer มาช่วยประชาสัมพันธ์ โรงแรมให้ นอกจากนี้ยังมีการทำในส่วน social network หรือ 3rd party เข้ามาช่วยหารายได้ขอโรงแรมด้วย

2. ในด้าน ethics ของพนักงานโรงแรม จะมีการอบรมให้ความรู้กับพนักงานในหลาย ๆ เรื่อง เช่น sustainable, food safety มีการทำบุญนิเทศ พนักงานใหม่ทุกเดือน หรือก่อนกลับบ้านจะมีกิจกรรมให้พนักงาน refresh จะมีกองทุนของบริษัท ให้พนักงานสามารถเบิกงานไปใช้ในกรณีฉุกเฉิน ในบริษัท ทั้งหมดจะต้องทำตามกฎหมายของแต่ละประเทศเพื่อความปลอดภัยต่อลูกค้า ส่วนระหว่างเจ้าของจะต้องเป็นลำดับแรกก่อนเสมอ

3. ในด้านสังคมโรงแรมด้านการสนับสนุน อย่างเช่น การบริจาคในองค์กรมูลนิธิต่าง ๆ มีการทำข้าวกล่อง ไปบริจาคตามที่ต่าง ๆ ส่วนพนักงานจะมี outing day trip เพื่อไปทำฝายกั้นน้ำ เป็นต้น

4. ทางโรงแรมมีเที่ยว 21 Planet ของบริษัทแม่ ส่วนตั้งโรงแรมมีการลดการใช้ไฟ มีการเปลี่ยนขวดน้ำจากเดิมขวดพลาสติกเป็นขวดแก้ว ในห้องประชุมจะเปลี่ยนขวดน้ำพลาสติกให้เป็น cooler น้ำ กดใส่แก้วแทน แต่ด้วย covid-19 มีการเปลี่ยนเป็น snack box หรือ lunch box แทน

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 3

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	5 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	QA Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ลาดพร้าว

1. ด้วยความตัวโรงแรมเองเป็น City Hotel ทำให้โรงแรม เมื่อก่อน (ก่อน covid-19) จะเป็นบริษัทหรือองค์กรที่มาประชุมหรือสัมมนาใน โรงแรม จะเป็นลูกค้า ในปัจจุบันจะเป็นคนไทย ที่เน้นพักผ่อนเป็นใหญ่ ที่ต้องปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน

2. ในเรื่องของจริยธรรมเองทางโรงแรมก็ให้ความสำคัญเหมือนกัน มีระบบตรวจสอบ การซื้อขาย มีการประชุมกับ supplier ปีละครั้งเพื่อ update ข้อมูลต่าง ๆ กับทางโรงแรม ส่วนในด้าน พนักงาน GM ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก ๆ เช่น มีสวัสดิการ มีกองทุน หรือความเท่าเทียมกัน ในการทำงาน

3. สำคัญเรื่อง CSR ทางโรงแรมมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น earth hour (ปิด 1 ชม) มีการประสานงาน กับสำนักงานเขต

4. เรื่อง Sustainable เป็นสิ่งสำคัญมาก มีการทำ research เกี่ยวกับ sustainable และ green มากขึ้น เช่นมาตรฐานสิ่งแวดล้อม เช่นระบบขยะจะแยกเป็น ขยะทั่วไป 19% ขยะอาหาร 25% และ recycle 45% อนาคตจะมีการใช้ solar cell แต่โครงสร้างของโรงแรมมีอายุ 30 ปี อาจจะยากในการทำ solar cell ส่วนฝ่าย catering จะการเปลี่ยนไปให้ single box

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 4

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	20 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	General Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ชิดลม

1. เนื่องจากทั้งสองโรงแรมอยู่ในเครือเดียวกัน ทางทั้งสองโรงแรมจะให้ทีม Back Office ทีมเดียวกัน ในส่วน HR, RSVN, Sale จะมีการร่วมมือประสานงานกันอย่างเป็นใกล้ชิด โดย บัณฑิตของที่ตั้งเป็นกลยุทธ์ของทางโรงแรมทั้งสอง (โดยมองทุกวัน โดยเฉพาะช่วง Weak day อังคาร-พฤหัสบดี) ต้องเข้าใจเป้าหมาย และ customer behavior ในปัจจุบันแขกของทั้งสองโรงแรมจะเป็นคนไทย

หรือ expat ที่ทำงานในประเทศไทย โดยเน้นทางช่อง Online เป็นหลักและมีการออก voucher หรือ ออก booth ตามงานอีเวนต์ต่าง ๆ โดยกลุ่มลูกค้าของสองโรงแรม หลักมี 3 กลุ่ม คือ biz ตั้งแต่ owner จนถึงระดับ middle manager, mice กลุ่มประชุมจากต่างประเทศ และกลุ่มท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย อาจจะไม่ชัดเจน ต้องมีการสอบถามจากลูกค้ามากขึ้น

2. ความรับผิดชอบ ทางฝ่าย management จะทำ policy ของ โรงแรม/ มีการทำ open mind ได้รับความคิดเห็นจากพนักงานของทั้งสองโรงแรม ทางฝ่าย Culture จะมีกล่องรับแสดงความคิดเห็น ซึ่งทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับไม่สามารถรู้ได้ จะมีการดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียม และต้องได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ในส่วนพนักงานจะมีกระบวนการในการทำงานอย่างถูกต้อง ฝ่าย talent development มีหลักสูตรในการอบรมพนักงานแบบ online เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะต้องมีการทำงานอย่างโปร่งใส จะมีคณะกรรมการความปลอดภัยของ โรงแรม fire life and stay team

3. ทางโรงแรมมีโครงการ CSR ที่ร่วมกับทางบริษัทแม่ ด้วยการสร้างห้องเรียนพิเศษ ในกับเด็กที่ปัญหาทางพิการที่โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ และในกฎหมายการจ้างงาน ถ้ามีพนักงานจำนวน 100 คนขึ้นไป โรงแรมต้องจ้างคนพิการมาทำงาน ซึ่งในปัจจุบันทางโรงแรมมีคนพิการทำงานประจำมีถึง 2-3 ตำแหน่งสำหรับคนพิการ โดยเฉพาะ ส่วนกิจกรรมระหว่างพนักงานจะมีตลาดนัดที่ทำรายได้จากการขายของไปให้องค์กรต่าง ๆ หรือ Service Day ที่มีทุกเดือนมิถุนายน จะมีกิจกรรมต่างที่พนักงานได้ทำร่วมกัน เช่น พนักงานระดับ manager ขึ้นไป จะได้เป็นคนเสิร์ฟอาหารให้กับพนักงานระดับล่างจนถึง trainee เพื่อเป็นการขอบคุณที่ร่วมทำงานร่วมกันมาตลอด 1 ปี แต่ช่วงสถานการณ์ปัจจุบันได้งดกิจกรรมทั้งหมด แลพบมีการทำงานเหมือนเดิม และให้วันหยุดให้มากที่สุด

4. ทางบริษัทแม่ ตั้งเป้าหมายต้องลด carbon footprint มีมาตรการให้ลดการใช้ไฟฟ้า โดยวัดค่า occupy ในการวัดลดมาเป็น % ลดการใช้ engineer ลดตามการใช้งาน มี partner เช่น การไฟฟ้านครหลวง, กระทรวงพลังงาน ที่จะดูแลเรื่องการประหยัดไฟ มีการแนะนำเปลี่ยนมาใช้หลอดไฟ LED ต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายได้เท่าไร ทางโรงแรมมีโรงบำบัดน้ำเสียของตัวเอง โดยต้องทำตามมาตรการของรัฐ ส่วนเรื่องอื่น ๆ เช่น การแยกขยะทั่วไป มีการคัดแยกขยะ ส่วนงานจัดเลี้ยงได้เปลี่ยนจากขวดพลาสติกเป็นขวดแก้ว ลดการใช้หนังสือแบบกระดาษ เป็น online สำหรับผู้เข้าพัก เริ่มมีการใช้ QR code ภายในโรงแรมมากขึ้น

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 5

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	HR Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	สุขุมวิท

1. ในช่วงที่ผมเข้ามา โรงแรมยังปิดการอยู่ และไม่ทราบข้อมูลธุรกิจของโรงแรม เนื่องจากเพิ่งได้เข้ามาทำงานเพียงสองอาทิตย์
2. การดูแลพนักงาน ก็ดูแลตามสวัสดิการทั่วไปของโรงแรม แต่ในช่วงนี้โรงแรมยังปิดบริการอยู่
- ข้อ 3 และ 4 ผู้ร่วมวิจัยไม่สะดวกคำถามนี้ เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยเพิ่งทำงานไม่นาน ทำให้ข้อมูลไม่มีเพียงพอ

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 6

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	4 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	As You Service Agent
ที่ตั้งของโรงแรม	สีลม

1. เนื่องจากโรงแรมมีการวางแผนจัดการที่ดีอยู่แล้ว ทำให้โรงแรมสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้ โดยเน้น target คือกลุ่มคนไทย คนต่างชาติที่มายาวระยะยาว ในโรงแรมโดยมีการทำ promotion ต่าง ๆ ผ่านช่องทาง online เป็นต้น เช่นมีการทำอาหารผ่านทาง @Line Official ของทางโรงแรม หรือเริ่มมีการสั่งอาหารผ่านแอปส่งอาหารมากขึ้น หาช่องทางหาลูกค้ามากขึ้น
2. อย่างแรกกับเจ้าของโรงแรม ทางเจ้าของโรงแรมเองจะใช้ห้องประชุมของโรงแรมมาจัดประชุมอยู่บ่อยครั้ง จะช่วยให้โรงแรมมีรายได้มากขึ้น บางครั้งทางเจ้าของโรงแรมจัดกิจกรรมให้พนักงานโรงแรมไปช่วยเหลือ เช่น การเป็น Staff ดูแลคนที่มาฉีดวัคซีน อาจจะขอพนักงานบางส่วนเข้าไปช่วยเหลือ ส่วนโรงแรมกับลูกค้า นั้นเราต้องเตรียมตัวก่อนที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการตามปกติ เช่น เตรียมห้องพัก เตรียมของ เป็นต้น และความปลอดภัยของโรงแรมต้องมีการซ้อมหนีไฟ ซึ่งทางโรงแรมต้องให้ลูกค้าให้ทราบล่วงหน้า เพื่อความปลอดภัยต่อตัวลูกค้าเอง ส่วนพนักงานเอง จะมีฝ่าย HR เข้ามาดูแลพนักงานเป็นหลัก ค่อยจัดกิจกรรมให้พนักงาน เช่น กิจกรรมพนักงานดีเด่น มีการบริจาคของ

ที่ไม่ให้แล้ว ไปให้ผู้ขายไว้ โรงแรมเองจัดกิจกรรมเพื่อระดมเงิน ไปให้องค์กรต่าง ๆ เช่น สัปดาห์นี้ให้แผนก HR จัดกิจกรรมขายของแล้วเอาเงินจากการขายของไปให้องค์กรต่าง ๆ และมีโครงการให้พนักงานเก่ากลับมาทำงานได้ ถึงแม้โรงแรมไม่ได้ปลดพนักงานออก

3. ส่วนด้านสังคม โรงแรมจะมีการช่วยเหลือ เช่น มีการทำกับข้าวไปในชุมชนที่เดือดร้อน หรือการบริจาคของ มี Sprit to Serve คือการซื้อของให้เด็ก ๆ โดยรวบรวมของไปองค์กรต่าง ๆ มีการ recycle ของที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อไปเป็น ขาเทียม หนังสือสำหรับคนตาบอด โดยทาง HR จะนำของที่ไม่ได้ใช้แล้วรวบรวมส่งต่อให้กับมูลนิธิ เพื่อไปผลิตของต่อไป

4. ในส่วนของโรงแรมมีการประหยัดไฟ โดยการปิดไฟบางส่วน มีการปิดไฟชั้นที่ถูกค้าไม่ได้เข้าพักถูกปิดชั่วคราว แบบปิดไฟ ปิดแอร์ เพื่อลดค่าใช้จ่าย มีการใช้วัสดุทดแทน เช่น ซามอาหารสำหรับส่งกลับบ้าน หลอดน้ำ แบบกระดาษมากขึ้น

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 7

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	5 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Asst. Restaurant Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ซอยหลังสวน (ชิดลม)

1. ตัวโรงแรมเพิ่งเปิดเมื่อ มีนาคม 63 ในช่วงรัฐบาลประกาศปิดประเทศใหม่ ๆ ทางโรงแรมต้องปรับตัว โดยช่วงแรกทำข้าวกล่องขาย Target หลักของโรงแรมในปัจจุบันคือคนไทย แต่ในอนาคตตัวโรงแรมจะได้ partner ใหม่ ที่เข้ามาจัดการบริหารโรงแรม”

2. ในส่วนพนักงาน ทางโรงแรมเองไม่ได้ตัดเงินเดือนพนักงาน พยายามจัดหาวัสดุขึ้นให้กับพนักงาน และยังไม่ได้ตัด cost แต่โรงแรมในเครือ ยังต้องตัดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด เพราะโรงแรมต้องเปิดโรงแรมในช่วงตุลาคม 2563

3. มีการทำ CRS เช่น ทำข้าวกล่องส่งไปให้ชุมชนและพยาบาลในรพ. จุฬา ในช่วง Covid-19

4. มี Green Project ร่วมกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในอนาคต ส่วนในตัวโรงแรมเช่น บางชั้นในโรงแรมมีการปิดไฟ, back office มีการสลับทำ work form home, มีการประหยัดพลังงาน, เวลาว่างงานมีการจัดเวลาที่เหมาะสม ส่วนใน function ห้องประชุม เช่น เปลี่ยนขวดน้ำจากพลาสติกเป็นขวดแก้ว, ไม่มีการใช้ดอกไม้สดและดอกไม้ปลอมเป็นประดับ, กระดาษ

ให้เป็น 1 แผ่น แต่จะมีเป็น re-fill ไว้ และไม่มีการใช้ผ้าปูโต๊ะ ส่วนห้องอาหาร ในส่วน take away จะเป็นการใช้กระดาษเป็นบรรจุภัณฑ์

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 8

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	7 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Carting Sale Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	สีลม

1. ตอนนั้นโรงแรมทำเยอะมาก ๆ ฐานตลาดหลักคือต่างชาติ โดยรายหลักของโรงแรมคือห้องพัก โดยคิดจาก GDP, โรงแรมต้องปรับตัว โดยทำตลาดคนในประเทศ โดยกลุ่มพนักงาน office ในเขตสาทร-สีลม โดยทำ long stay rate แบบถูกมาก ๆ (ราคา week ละ 3000 บาท) โดยเดือนหนึ่งตกลง 10000++ , ส่วนห้องอาหารถูกปิดหมด ตอนแรกทำ on-go แบบ food-box ส่งตอนทางประชุมทางไกล เช่นทำ food box ให้กับลูกค้า 200 คน ของ bank แห่งหนึ่ง โดยประสานงานกับทาง lalamove เพื่อส่งอาหารไปให้, ส่วนห้องประชุมไม่ได้เปลี่ยนอะไรเยอะ มีการทำ boost post เกี่ยวกับความสะอาด, อาหารเริ่มเปลี่ยนไปเป็น food box, ราคาต้องปรับลด, มันทำให้ทำหายต่อคนโรงแรมมาก ๆ

2. ลูกค้า: covid-19 จะ fair เรื่องการ re-fund เงินลูกค้าหรือเป็น flex rate เก็บเป็น credit ให้เก็บไปพักต่อไป เพื่อ keep relationship ที่ดีกับลูกค้า, ทางโรงแรมต้องเป็นกลางทางการเมือง, เพศ, สังคม ให้มากที่สุด overall: พนักงานโรงแรมทุกคนต้องมีความ empathy ในการทำงาน, ระบบอาวุโสยัง keep ระบบอยู่ แต่มีข้อเสียสำหรับคนรุ่นใหม่ ๆ ต้องทำตามเกณฑ์ ทำให้ไม่สามารถ promote ใครได้แบบแรง ข้อเสียคือทำให้ต้องเสียคนที่มีความสามารถไปโตนที่อื่น ในช่วง Covid-19 ทางโรงแรมยังไม่ lay-out พนักงานออก ยังจัดหาวัดขึ้น covid-19 ให้พนักงาน ส่วนสวัสดิการโรงแรมก็ตาม standard โรงแรมทั่วไป เช่น เงินเดือน service charge อาหาร ประกันสังคม หรือ ประกันชีวิต และมีกิจกรรมที่จัดคล้ายกันตามโรงแรมทั่วไป เช่น Meet GM, Staff party, Sport day owner: ไม่มี case พิเศษเท่าไร จะมีการ support เหมือนกัน บางครั้งทาง onwer เอาพนักงานในเครือมาพักในโรงแรมเลย

3. ทางโรงแรมไม่ได้ CSR ในช่วง Covid-19 ในนามโรงแรม แต่ทำในนาม owner ของโรงแรม ในส่วนโรงแรม: มี Yoga Charity จะเก็บ 500 - 1000 บาท เพื่อให้บริจาคกับองค์กรการกุศล จะมีเชิญเด็กจากสถานรับเลี้ยงเด็กเข้ามาทำกิจกรรม เช่น ดูหนังและทำอาหารให้กับเด็ก ในส่วนการศึกษา: จะแบบ case by case เช่น มีเรียนการเข้าสังคมแบบ Luncheon, tabel manaer,

hotel visit) มี support การศึกษากับมหาวิทยาลัยหลายแห่ง มีโครงการฝึกงานให้กับนศ. กิจกรรมกับชุมชน: มีเก็บขยะ แต่ยกเลิกหลังเหตุการณ์ PM2.5 เมื่อ 2 ปีก่อน

4. โรงแรมได้รับ Green Cerfi. 1. โรงแรมต้องการสัญญากับบริษัทต่าง ๆ เพื่อทำ CSP (Certified Safety Professionals) เพื่อต้องตอบข้อมูลทั้งหมดของ โรงแรม (ex: J&J, บ.ยา) ต้องตอบอะไรบ้าง แล้วถามว่าโรงแรมมีความ Sustain หรือ ไหม ในส่วนของโรงแรมมีการประหยัดน้ำและไฟ มีการจ้างวิศวกร เพื่อมาตรวจสอบความปลอดภัยของ โรงแรม ขวดน้ำเป็นขวดแก้ว, ในห้องพักไม่เปิดไฟทั้งวันมีปิดบางส่วน, เปิดหน้าต่างทำงานแทนเปิดแอร์ ในส่วน back office

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 9

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Sale Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	สุขุมวิท

1. ลูกค้าของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นลูกค้าทางบริษัทต่าง ๆ ส่วน retail จะเป็นลูกค้า online ส่วนใหญ่เป็น function ห้องประชุม ระดับ middle scale ทำให้โรงแรมสามารถทำได้หลากหลาย ในช่วงโควิดโรงแรมมีการปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ปัจจุบัน เช่นลดราคาห้องพัก มีการออกงานต่าง ๆ และมี package มากขึ้น เช่น Check In เทียบ Check Out เลทมากขึ้น มี afternoon tea, มี work form hotel (เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในปัจจุบัน), โดยมี Hilton Clear Stay เพื่อการันตีว่า โรงแรมปลอดภัย เพื่อสร้างความมั่นใจของลูกค้า โรงแรมต้องปรับตัวทุกอย่าง ต้องทำให้ดีที่สุด โรงแรมไม่เคยทำ Food Deliver โรงแรมต้องทำอาหารเพื่อขายลูกค้าทั้งแบบ walk-in และ delivery มากขึ้น งดการแจก cookie สำหรับผู้เข้าพัก เพราะไม่มีคนทำ, ส่วนโรงแรมน้องทำเป็น ASQ ให้ผู้โควิด19

2. พนง: ทางโรงแรม ทำสำรวจพนักงานทุก 6 เดือน/ ถ้าพณงมีปัญหาอะไรจะมี Cookie Exchange (เป็นการพูดคุยกับ GM)/ มี 4D+GM จะรู้นโยบายจากทาง owner/ ส่วนในสถานการณ์ covid-19 ทางโรงแรมไม่ได้ลดเงินเดือนพนักงานและได้ถูกยังชีพจากทาง owner ของโรงแรม เรื่องเงิน: ถ้าทำบิลไม่ถูกต้อง ทางโรงแรมไม่ได้รับเงินได้ จนกว่าจะถูกต้อง ส่วนลูกค้า: ต้องมีการลงทะเบียน check in ผู้เข้าพักทุกคน

3. CSR: มี project เช่น พัฒนาชุมชนคลองเตย, ด้านสิ่งแวดล้อมมีการแยกขยะ, เอาขยะไปเอาหมักทำเป็นปุ๋ย

4. เริ่มติดป้ายเปิดปิดไฟ/ เปลี่ยนมาใช้หลอด LED, ในช่วง Earth Hour มีกิจกรรมจุดเทียน กินข้าว, เปลี่ยนหลอดไฟ, น้ำอาจจะ sensitive มาก ๆ, มีการเปลี่ยน package เป็นกระดาษ, ทางโรงแรมมี project เกี่ยวกับการคำนวณ carbon เพื่อลดภาษีได้ ในประชุมมีการลดการให้กระดาษเพียง 1 แผ่น

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 10

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Pastry Chef (Head Chef)
ที่ตั้งของโรงแรม	ราชดำริ

1. ก่อน covid-19 มีจุดแข็งคือ โปรแกรมสะสมคะแนนของโรงแรม 60-75% ของตลาด ต้อง oct. 80-90% ตั้งแต่ covid-19 ทำให้โรงแรมเป็น 5 star-luxury (ARD)/ ถูกสุด 5000 บาท/ แต่มีข้อแลกเปลี่ยนคือจะไม่ปรับราคาแต่ของแถม คือ afternoon tea (โรงแรมไม่ยอมลด down เกรดโรงแรมมา)/ มีการผูก package F&B มีแบบ F&B + Room ทำให้ F&B และห้องมีรายได้ คือ F&B 50% และ Room 50%/ ตลาด derliery มากขึ้นทำให้โรงแรมต้องปรับตัวปล่อยทุกช่องทาง บางเคสมีลูกค้าสั่ง afternoon tea จากกทม ไปหัวหิน/ แล้วโรงแรมกลับมาเปิด buffet (ในช่วง สค-ชค 63) เพิ่ม oct. 10% มีโปรผูกห้อง 10999++ ฟรีอาหารเช้า มีโปร stayaction แต่ได้ feedback ที่ไม่ค่อยดีเพราะมีการเปรียบของแต่ละโรงแรม/ มีการเปิด spa และมีโปรสปาบวกห้องพัก ทำสปากับafternoon tea/ โรงแรมเปิดปกติและได้วัดขึ้นกว่า 70%

2. มีการทำงานตลอดจะมีปิดช่วงแรกเท่านั้น แผนกที่มีคนก็เข้าช่วยฝั่ง ressiant สลับกัน/ โรงแรมเริ่มมีการย้ายพนักงานบางส่วนไปอยู่บริษัทของ owner ทั้งธุรกิจโรงแรมที่เปลี่ยนไปเป็นธุรกิจ ASQ และมีบางส่วนย้ายไปบริษัทในเครือในธุรกิจอาหาร ลค: ทำตาม process ปกติ/มี refund ลค เมื่อก่อนทำยากกว่า/ ลค สามารถ cancel ได้เงินคืนหรือเก็บไปพักใหม่ต่อ 3 เดือนได้

3. โรงแรมทำ CSR อย่างเช่นทำข้างกล่องแจกคนในชุมชน/ ลคซื้อห้องพักสามารถแชร์กับมูลนิธิได้/ ส่งอาหารให้กับผู้ป่วยที่อยู่ในกทมเป็นขนมปัง หรือไส้กรอก มีการทำ food management และมีการขายของระหว่างพนักงานกันเองเพื่อทำเงินไปบริจาค

4. ห้องโถงของโรงแรมต้องปรับแอร์เป็น 25 องศา/ ไม่เปิดฝ้าม่านให้ห้องพักตอนช่วงไม่มีลูกค้า/

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 11

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Chief of Concierge
ที่ตั้งของโรงแรม	สุขุมวิท

1. โรงแรมเปิดใน กพ 2563 โดยช่วงแรกโรงแรมยังขาดรายได้ เพราะสถานการณ์ Covid-19 ปัจจุบัน แต่ในปัจจุบันโรงแรมปิด เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ในรอบปัจจุบัน ทำให้รูปแบบกลยุทธ์ด้านธุรกิจ ต้องปรับตามนโยบายของภาครัฐ ตัวโรงแรมต้องปรับตัวโดยต้องขายห้องพักในราคาที่ไม่แพงมาก มีการให้เครดิตสำหรับใช้ในห้องอาหาร มีการขายห้องพักร่วมกันห้องอาหาร โดยรายได้หลักจากโรงแรมมาจากห้องอาหารจีน ส่วนห้องพัก จะเน้น longstay เน้นลูกค้า expat ชาวต่างชาติ ให้เป็น friendly hotel และยังออก Voucher ห้องอาหาร เช่น lunch set คนทำงาน สุขุมวิท และ Afternoon tea (โดยเน้นลูกค้าชาวญี่ปุ่น) และมีอาหารแบบนานาชาติ ทำให้มี รูปแบบการจัดโรงแรมที่ไม่ได้ลงตัว และมีการทำ take away ด้วย

2. ในส่วนพนักงานด้วยตัวโรงแรมมีเจ้าของเป็นคนสิงคโปร์ ทำให้ตอน Covid-19 ระบาดช่วงแรกยังไม่ปลดพนักงานออก อาจจะมีการพักงานเนื่องจาก โรงแรมต้องหยุดทำการ เลยทำให้คนที่เข้าทำโรงแรมในช่วงโรงแรมปิดกิจการ สามารถผ่านโปรการทำงานได้แบบอัตโนมัติ ส่วนสวัสดิการของโรงแรมไม่ได้มีอะไรมาก เป็นพื้นฐานหลักของธุรกิจคือ ประกันกลุ่ม, ประกันสังคม, กองทุนสำหรับพนักงาน แต่โรงแรมจะ rate staff ให้เนื่องจากโรงแรมมีสาขาไม่มาก การสื่อสารในองค์กรของฝ่าย HR โรงแรมยังไม่ดีเท่าไร เพราะทีมงาน HR ของโรงแรมยังไม่เป็นมิตรกับพนักงานในโรงแรม ไม่มีกิจกรรมทำระหว่าง HR กับพนักงานโรงแรมทุกคน แต่มีการฝึกอบรมบ้างกับ Training Manager ตัวโรงแรมเองยังไม่มี และยังไม่มีการระหว่างพนักงานเนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบัน บางครั้งส่งผลเกิดภาวะการทำงานที่เครียดได้ และวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ยังเป็นปัญหาสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ในด้านลูกค้า ทางโรงแรมมีความ personalization เพราะตัวโรงแรมไม่ใช่ Chain Hotel และตัวโรงแรมไม่มีระบบสมาชิกของโรงแรมตัวเอง การที่โรงแรมสามารถเกิด return age ได้คือเราต้องทำให้ลูกค้าเป็นคนสำคัญ คือการจดข้อมูลการเข้าพักหรือการใช้บริการในโรงแรม ต้อง forecast ล่วงหน้าว่าลูกค้ามาเข้ามาพักเมื่อไร เราต้องเขียนรายชื่อลูกค้าที่จะเข้าพักว่าต้องการอะไรเป็นพิเศษ ลูกค้าเคยมีปัญหาระหว่างพักอะไรบ้าง, ต้องมี highlight, จัดห้องลูกค้าประทับใจอย่างไร ในดีที่สุดใน

3. เนื่องจากโรงแรมยังไม่มีกิจกรรม CSR แต่ทางโรงแรมจะเข้าไปสนับสนุนด้านการศึกษาในด้าน Hotel Visit กับนักศึกษาที่เรียนทางด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม แต่คิดในราคาพิเศษ และมีการฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่สนใจอยากทำงานในโรงแรม
4. โรงแรมเองยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในด้านสิ่งแวดล้อม แต่โรงแรมกำลังคิดโครงการคัดแยกขยะในอนาคต มีการประหยัดน้ำและไฟที่ไม่จำเป็น ในอนาคตจะมี CSR เกี่ยวกับการใช้น้ำและไฟ และเน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายในโรงแรมเป็นหลัก

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 12

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	7 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Sale Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ริมแม่น้ำเจ้าพระยา

1. ในสถานการณ์ปัจจุบันโรงแรมได้ปิดการไป 2-3 เดือน ด้วยความที่โรงแรมติดแม่น้ำ เป้าหมายคือกลุ่มการประชุม เพราะมีความหลากหลายของห้องประชุม ห้องอาหาร และห้องพัก พอมี iconsiam ทำให้มีบริการมากขึ้น โดยรายได้หลักมาจากห้องพักและห้องประชุม แต่ในช่วงสถานการณ์ก่อนหน้านั้น ได้รับผลจาก เทียวด้วยกัน ทำให้โรงแรมมีรายได้จากการเก็บ reward ของ ลูกค้า เพราะเรตราคาระห้องพักดี/ พยายามทำอาหารขาย หรือ co-brand กับเจ้าอื่น หรือมีการซื้อ voucher เก็บไว้เพื่อเอาเงินเข้าโรงแรมในช่วงโรงแรมปิดทำการ แต่โรงแรมมีการปรับตัวอย่างสุดเหมือนกัน/ เจ้าของโรงแรมในปัจจุบันมีหุ้นมากพอที่สามารถให้ flow การเงินได้อย่างดี ทำให้โรงแรมอยู่ตัว ได้เพราะไม่มีหนี้สิน/ ในอนาคตโรงแรมต้องมีการ renovation แน่นนอนแต่มีการ re-brand แน่นนอน เนื่องจาก brand โรงแรมปัจจุบันไม่ได้ทำหน้าที่ถือหุ้นส่วนในโรงแรม

2. พนักงาน: ยึดมาตรฐานของบริษัททั่วโลกแต่มีการลดคนบ้าง/ความมั่นคงของโรงแรมคือมีพนักงานทำงานจนสามารถเกษียณอายุได้ที่นี่/สวัสดิการของโรงแรมดีมาก ๆ/ความ loyalty ของโรงแรมมีสูงอยู่แล้ว ลูกค้า: ความที่ลูกค้ามีระดับสูงเยอะมาก ๆ ชอบอะไรเดิม ๆ ทำให้โรงแรมต้องเก็บความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า ส่วนลูกค้าเก่าต้องมีการ update ตลอด/เรื่องความปลอดภัย ทางโรงแรมจะมีประกันสำหรับลูกค้าทั้งในที่พัก และเรือ (เนื่องจากโรงแรมมีบริการรับส่งจากท่าหน้าโรงแรมไปท่าเรือสาทร และเรือสำหรับจัดเลี้ยงอาหาร) แต่อาจจะไม่เข้าสำหรับลูกค้าเท่าไร สำหรับผู้ถือหุ้น (ความที่ตัวโรงแรมเป็นบริษัทมหาชน): จะมี Audit จากข้างนอก (โดย Deittol)/ มีการประชุมถือหุ้นประจำปี/

ส่วนผู้ถือเก่า ต้องเปลี่ยนบริษัทใหม่เนื่องจากเจ้าเก่าเน้นเรื่องการบริการมากกว่าการลงทุนตัวอาคาร/ ส่วนอื่น ๆ ไม่เปลี่ยนแปลง

3. HR: ในชุมชนมีการทำความสะอาดลานวัด, มีการบำบัดน้ำเสีย, มีตลาดนัดสำหรับให้พนักงานขายของแล้วเอาเงินไปให้องค์กรกุศล, มีการซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ให้กับองค์กรทางการแพทย์ และโรงเรียนในแถบบางรัก, มีการเลี้ยงข้าวกับเด็ก ๆ

4. มีการบำบัดน้ำเสียก่อนลงสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ, เปลี่ยนหลอดไฟเป็น LED/ มีการทำ solar cell ทำไฟแต่ได้บางจุด/ มีการทำป้ายณรงค์ประโยชน์ไฟฟ้า, เรื่อง sustain ตอนนี้อาจจะยังใช้ไม่ได้เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบัน, ในส่วนห้องประชุมเริ่มมีขวดน้ำแบบแก้ว, ห้องประชุมเริ่มความเป็นดิจิทัลมากขึ้น, แต่ลูกค้ายังติด patter เดิม, ต้องมองความใหม่ ส่วนห้องอาหาร มีการเปลี่ยนเป็นหลอดผักตบชวา, เอาอาหารที่เหลือไปเป็นอาหารสัตว์

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 13

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Sale Room Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	สุขุมวิท

1. ก่อนหน้า Covid-19 มีการแข่งขันสูงมากในย่านนี้ โรงแรมเราทำเป็น concept ไทยมาก ๆ เช่น การบริการ อาหารจะเน้นอาหารไทย โดยเน้นการใช้เอกลักษณ์มากกว่า ฐานลูกค้าหลักคือการบอกต่อแบบปากต่อปาก โดยในสถานการณ์ Covid-19 โรงแรมปรับตัวไปเป็น new normal มากขึ้น ใช้รู้สึกของเรา เพื่อสู้กับสถานการณ์ต่อไป แต่เราไม่ทำ ASQ เนื่องจากความปลอดภัยของลูกค้าและพนักงาน โดยเน้นไปที่ Longstay ในกลุ่มลูกค้าประจำทั้งไทยและต่างประเทศ (โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่นที่มาทำงานในไทย) ส่วนด้านราคาก็สำคัญเหมือนกันราคาสามารถเข้าไปพักได้ โรงแรมเองได้ปรับตัวทำอย่างอื่น เช่น co-working space การเล่น โปรระยะสั้น แบบเดือนต่อเดือน

2. พนักงานและองค์กร: จะบริหารงานกันแบบครอบครัว คือพี่ดูแลน้อง มีการถ่ายทอดงานกัน และทางผู้บริหารให้โอกาสพนักงานให้พูดคุยกันเพื่อเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แต่สวัสดิการของโรงแรมจะไม่ดีเหมือนโรงแรมแบบ Chain Hotel เท่าไหร่ ส่วนใหญ่เราทำเพื่อเงินมากกว่า ส่วนพนักงานและลูกค้า คือ เราต้องมี Service Mind ที่ดี ให้ลูกค้าประทับใจเราให้มากที่สุด

3. ในด้าน CSR ก่อนมี Covid-19 ทางโรงแรมมีกิจกรรมเช่นการปลูกป่าและเก็บขยะ แต่พอเกิด Covid-19 มีทำของไปแจกให้กับโรงพยาบาลและชุมชนรอบโรงแรม
4. ในโรงแรมจะเน้นเรื่องการลดใช้หลอดพลาสติกและเปลี่ยนขวดน้ำเป็นขวดแก้ว

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 14

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	3 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายอบรมพนักงาน
ที่ตั้งของโรงแรม	เพลินจิต

1. ก่อน Covid-19 ทำตามปกติ มีการออก Promotion และมีบริการที่ดีปกติ มีการฝึกอบรมและทำสวัสดิการให้กับพนักงาน ในตัวโรงแรมเองต้องปรับตัวเยอะห้องอาหาร เปลี่ยนเป็น in-room dining คือ ต้องเข้าไปพักที่โรงแรมแล้วสามารถสั่งอาหารจากห้องอาหารมาทานในห้องพัก ความสะอาดและปลอดภัยให้ความสำคัญเช่นกัน โดยพนักงานและลูกค้าต้องตรวจ Covid-19 ก่อนเข้าพักหรือทำงานในโรงแรม แม่บ้านต้องทำความสะอาดโดยต้องจับเวลาว่าต้องทำกี่นาที และต้องใส่หน้ากากตลอดการบริการในโรงแรม

2. ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับจริยธรรมมาก ๆ ต้องมรการทำงานอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีโปรแกรมดูแลด้านจริยธรรมให้กับพนักงาน เช่น ถ้าพนักงานไม่สบายใจสามารถแจ้งโดยตรงกับ Website ของโรงแรมโดยตรง) มีการฝึกอบรมพนักงานตามปกติทั้ง online และ offline ตามแผนกต่าง ๆ และในช่วง Covid-19 ทางโรงแรมมีการจัดสรรวัคซีนตามประกันสังคมสามารถใช้สิทธิวันลาไปฉีดวัคซีนได้

3. มุมมองด้านสังคมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สามารถในขับเคลื่อนได้ โดยด้าน CSR ในแต่ละทุก 4 เดือน ทางแผนก Talent Development จะต้องคิดทำกิจกรรมอะไรดีและให้เหมาะสมในปัจจุบัน โครงการ CSR หลักของโรงแรม คือ Room to Read เพื่อไปสนับสนุนการศึกษาของเด็กผู้หญิงในประเทศกัมพูชา ส่วนกิจกรรม CSR ของโรงแรมในกรุงเทพต้องดูความต้องการเป็นหลัก CSR ต้องมองระยะ เพื่อประสบการณ์ที่ดี ส่วนในด้านการศึกษา ทางโรงแรมให้ความสำคัญกับการศึกษาทางด้านการบริการ เปิดโอกาสประสบการณ์ด้าน room tour (มีเสียค่าใช้จ่าย) และมีประชาสัมพันธ์โครงการฝึกงานกับทางโรงแรมตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีการสนับสนุนน้องนักศึกษาฝึกงาน พยายามช่วยเหลือให้ดีที่สุดมีการให้ Feedback ตั้งแต่ตอนสัมภาษณ์จนถึงตอนฝึกงานจริง มี Line กลุ่มของ

ฝึกงานเพื่ออัปเดตกิจกรรมกันและมีประชุมทุกเดือน จัดงานขอบคุณน้องฝึกงานและมีการเขียนใบสมัครล่วงหน้าเพื่อเข้ามาทำงานจริงในโรงแรมในอนาคต

4. ในด้านสิ่งแวดล้อมมองว่ายากที่จะจัดการแบบยั่งยืนได้ เนื่องจากตัวโรงแรมเป็น luxury ไม่สามารถเป็นไปได้อย่างเดียว อาจจะโดน compare จากลูกค้าอย่างแน่นอน แต่อาจจะทำได้ในสิ่งเล็กๆ เช่น Program soap for hope เอาสบู่ก้อนของโรงแรมที่ลูกค้าไม่ใช้แล้ว ไป reuse ไปเป็นสบู่เหลวเพื่อไปให้ห้องครัวเพื่อเด็ก หรือแบ่งบางส่วนไปให้ใน Back Office โรงแรมเพึ่งทำโครงการ Waste Management ดูเรื่องขยะและของเสีย ทำ land feel 0% มีการฝึกอบรมเรื่องขยะให้กับพนักงานมากขึ้น เรื่องของการประหยัดไฟฟ้าและน้ำ ไม่สามารถทำได้เลย แต่มีการติดป้ายเตือนไว้ ส่วนการใช้ Single use ทางโรงแรมมีแผนการไม่ใช้ single use กับลูกค้าภายในปี 2025 และพยายามไม่ใช้พลาสติกในบริเวณ Front เด็ดขาด

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 15

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	4 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Front Desk Service
ที่ตั้งของโรงแรม	ทองหล่อ

1. ความด้วยโรงแรมเป็นญี่ปุ่นมาก ๆ โดย target เป็นคนญี่ปุ่น, บริษัทญี่ปุ่นในไทย และชาวเอเชีย เนื่องจากห้องพักมีความขนาดเล็กเพราะคนเอเชียชอบห้องเล็ก ๆ ส่วนตัวโรงแรมตอนปรับตัว เช่นมีห้องอาหารญี่ปุ่น ขายคนไทย แต่ยังมีเป็นความญี่ปุ่น มีการออกโปร ห้องพักในราคาที่ถูกลงเหลือละ 1999++ บวก เครดิตอาหาร และมีการให้ห้องแบบ day use แบบ work from hotel หนึ่งวัน

2. พนักงาน: โดยความพนักงานมีจำนวนไม่มากมีความสนิทกันมาก ๆ มี Training กันตลอดก่อนจะมี Covid-19 มีการออก Outing และ มีกิจกรรมทำตลอด แต่หลังเกิด Covid-19 ไม่มีกิจกรรมสำหรับพนักงานเนื่องจากทางโรงแรมต้องประหยัดค่าใช้จ่าย และเริ่มให้พนักงานสามารถทำงานในแผนกอื่นมากขึ้น หลังจากเกิด Covid-19 ทำให้พนักงานสามารถเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่นในอนาคตได้

ลูกค้า: พนักงานจะไม่ยอมใจลูกค้าเด็ดขาด เนื่องจากเป็นนโยบายของโรงแรมเพื่อปกป้องสิทธิ์พนักงานมากที่สุด ทำให้ไม่เหมือนโรงแรมทั่วไป แต่สามารถดูแลลูกค้าเท่าที่สามารถทำได้ แต่หลังเกิด Covid-19 ต้องใส่ใจลูกค้ามากขึ้น

3. เรื่อง CSR ของโรงแรมจะเน้นเรื่องเอาเงินไปบริจาคให้กับโรงเรียนในต่างจังหวัด

4. มองว่าไม่ยั่งยืนเท่าไร เพราะมันไม่สามารถทำได้ในกทม. แต่อาจจะทำเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำได้ เป็นต้น

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 16

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	4 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Food and Beverage Sale Executive
ที่ตั้งของโรงแรม	ริมแม่น้ำเจ้าพระยา

1. ปัจจุบันโรงแรมมี สองตึก สามารถแบ่งทำห้องพักทั่วไปหนึ่งฝั่ง และ ASQ หนึ่งฝั่ง ในช่วงก่อน Covid-19 โรงแรมมีชื่อเสียงคนรู้จักหมดทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ทำให้โรงแรมไม่ต้องทำกลยุทธ์อะไรเลย เพราะเป็นที่รู้จักกันหมด และคะแนนการรีวิวจากลูกค้าใน website โรงแรมดีอยู่แล้ว แต่มีทำ promotion สำหรับห้องอาหารบ้าง หลังจากเหตุการณ์ Covid-19 ลูกค้าต่างชาติกว่า 90% ลดลงไปเหลือเพียงลูกค้าชาวไทย ทำให้โรงแรมต้องปรับราคาให้เหมาะสมกับคนไทยมากขึ้น เช่น ราคาอาหาร Seafood, มีการทำอาหารแบบ Take Away มากขึ้น เน้นทำการตลาดแบบ Online 100% มีการทำโปรโมตชั่นและออกงาน event เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจมากขึ้น ตัวโรงแรมเองต้องแยกห้องพักแบบธรรมดาและ ASQ เพื่อหาลูกค้าหลายหลากมากขึ้น แต่แยกพนักงานไปเป็นสองฝั่งคือทั่วไปและ ASQ

2. พนักงาน: ในช่วง Covid-19 ทางโรงแรมดูแลพนักงาน เช่น ไม่ลดเงินเดือนสำหรับพนักงานที่ต่ำกว่า level 3 คือได้เงินเดือนเต็มจำนวน มากกว่า level 3 จะหักเงินเดือนหรือเพิ่มวันหยุดตามความเหมาะสม สวัสดิการของโรงแรมก็เหมือน Chain Hotel ตามปกติ กิจกรรมของโรงแรมที่จัดให้พนักงานมีปกติแต่ในช่วง Covid-19 ไม่มีให้ มีการดูแลพนักงานในช่วง Covid-19 แต่ก่อนหน้ามี Covid-19 ทางโรงแรมเคยแจก Bonus 3 เดือนให้กับพนักงาน

ลูกค้า: เราดูแลลูกค้าให้เท่าเทียมกันมากที่สุด และทำให้ลูกค้าประทับใจเรามากที่สุด

3. เรื่อง CSR มีกิจกรรมเก็บขยะและทำความสะอาดริมแม่น้ำเจ้าพระยา, มีการสนับสนุนทางการศึกษากับเด็ก ๆ รอบโรงแรม มีการบริจาคให้กับองค์กรต่าง ๆ ในช่วงปีใหม่มีการให้ของขวัญกับเด็ก ๆ และมีการทำอาหารแจก

4. มีทำ Solar Cell เพื่อใช้ไฟในโรงแรมและมีบ่อบำบัดน้ำเสียสำหรับปล่อยสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ ส่วนฝั่งห้องอาหารมีการเปลี่ยนหลอดเป็นเส้นสปาเก็ตตี้ ส่วนเรื่องประหยัดไฟฟ้าและน้ำ มีการรณรงค์ปิด-เปิด ไฟ ในช่วง Earth Hour จะมีการปิดไฟ 1 ชม ส่วนระบบไฟในโรงแรมในแบบอัตโนมัติ และมีการจัดการขยะ โดยการแยกขยะ

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 17

เพศ	ชาย
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	-
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	สถาปนิก (คุณภาพร่วมกิจการโรงแรม)
ที่ตั้งของโรงแรม	หลังสวน (ชิดลม)

1. เนื่องจากตัวโรงแรมเป็น Service Apartment กึ่งโรงแรม แบบเช่ารายเดือน แบ่งเป็น Service Apartment 50% และ โรงแรม 50% ทำให้โรงแรมสามารถอยู่รอดได้ โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย แต่ประจำการในต่างจังหวัด บางครั้งมีการประชุมในกรุงเทพ ต้องเข้ามาพักในกรุงเทพ แต่แบบรายวันมีการออกโปรโมตชันแต่ไม่ได้ผลเนื่องจากกลุ่มลูกค้าไม่ตอบโจทย์มากเท่าไร ไม่สามารถสู้กับโรงแรมในบริเวณเดียวกันได้ แต่สามารถขายตัวห้องประชุมแบบขนาดเล็กได้ และต้องลด service ที่ไม่จำเป็นออกไป

2. โรงแรมเองก็มีปลดพนักงานออกบ้าง มีลดเวลาทำงานถึง 50%

3. CSR ของตัวโรงแรมเองไม่มี

4. ในด้านสิ่งแวดล้อมตัวโรงแรมจะเซฟสุด เช่นระบบแอร์จะใช้แบบเครื่องในห้องไม่มีระบบแอร์กลางในโรงแรม ทำให้สามารถประหยัดไฟได้เยอะมาก ๆ ตัวโรงแรมมีอายุกว่า 30 ปี ทำให้ระบบไฟฟ้าอาจจะไม่ดีแต่มีการเปลี่ยนหลอดไฟเป็น LED ส่วนน้ำมีการบำบัดให้สามารถใช้ในการรดน้ำต้นไม้ได้

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 18

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	-
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Restaurant Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	วิฑู

1. ก่อนมีสถานการณ์ Covid-19 ทางโรงแรมได้มีการปรับปรุงโรงแรมครั้งใหญ่ในยกระดับเป็นแบบ luxury hotel มากขึ้น จะเน้นรูปแบบ personal มากขึ้น ทางโรงแรมต้องทำ History Background ว่าตัวโรงแรมมีประวัติเป็นมาอย่างไร ต้องมีการ design มี story โดยเน้นประสบการณ์เป็นหลัก ส่วนลูกค้าก่อนโควิดจะเป็น คนไทย, ชาวต่างชาติ, มีการขายแบบห้องประชุมและห้องอาหารในกลุ่มคนไทย และการประชุมขนาดใหญ่ หลังจากเหตุการณ์ Covid-19 เกิดขึ้นทางโรงแรมต้อง

ปรับกลยุทธ์มาทางกลุ่มคนไทย หรือ expat และกลุ่มนักธุรกิจชาวต่างชาติที่จำเป็นต้องมาทำงานในประเทศไทย ทางโรงแรมต้องทำตามมาตรการตามรัฐบาลออกคำสั่งมา โรงแรมต้องปรับกลยุทธ์ทันที มีการใส่ใจ local support มากขึ้นโดยใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นให้มากที่สุด มีการทำ SHA เพื่อรองรับว่าโรงแรมผ่านการตรวจสอบด้านความสะอาดและปลอดภัย มีการควบคุมการเข้าออกในโรงแรมมีการใช้เครื่องเทอร์โมสแกน ในการวัดอุณหภูมิของคนเข้าออกในโรงแรม ถ้ามีอุณหภูมิเกิน 37.5 องศาจะมีห้องสังเกตการณ์ไว้ การจัดห้องประชุมจะมีมาตรการ social distancing และต้องมีการสัมผัสตัวลูกค้าให้น้อยที่สุด (คือจัดเป็น box set สำหรับอาหารและน้ำจะคนจัดการให้) ในตัวห้องพักมีการทำความสะอาดขั้นสูง ทำให้ cost สูงมากขึ้นในด้านอุปกรณ์ทำความสะอาด เราต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าเพื่อสุขภาพที่ดีและมาตรฐานของโรงแรมก็เป็นสิ่งสำคัญ

2. พนักงาน: ทางโรงแรมให้ความสำคัญและใส่ใจกับพนักงานมาก ๆ ในช่วง Covid-19 มีการแบ่งทีมทำงานเป็น ทีมเอและทีมบี มีการจัดสรรวัคซีนให้กับพนักงานและมีอุปกรณ์ป้องกันโรค ส่วน ฝ่าย HR จะมีตู้ปันสุขให้กับพนักงานหรือแม่บ้านสามารถไปใช้ได้ ส่วน Training ในช่วง covid-19 เปลี่ยนเป็นการ training online ทั้งหมด ยังมี project เพื่อ support พนักงาน เช่น ขายข้าวราคาถูกแบบข้าวหอมมะลิจากชุมชน ขายในราคาปกติลด 25 บาท

ลูกค้า: มีการปรับ optional ให้เหมาะสมกับปัจจุบัน มากขึ้น เช่น อาหาร เครื่องดื่ม, มีความปลอดภัยให้กับลูกค้า มีการรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้าและเรื่องไฟไหม้มีอุปกรณ์ safety (และมีการ training การหนีไฟ)

3. ในด้าน CSR ทางโรงแรมทำหลายด้าน ทำให้โรงแรมสามารถได้คะแนน 100 เต็มจาก the planet โรงแรมเรามีการลด Carbon, ของเหลือจากอาหาร จะกลายเป็น food waste, CSR ของโรงแรมมีหลายกิจกรรม เช่น มีทำอาหารไปแจกชุมชน, มีการบริจาคเลือด, ก่อนสถานการณ์ covid-19 มีวิ่งเพื่อการกุศล, มีประมวลของจากพนักงานเพื่อนำเงินไปให้องค์กรการกุศลและมีการทำอาหารให้กับชุมชน

4. ด้านสิ่งแวดล้อม ในส่วน Green Meeting ทางโรงแรมจะมีการประสานงานกับลูกค้าว่าต้องอาหารว่างแบบ coffee of day ที่ทางโรงแรมเลือกให้ หรือ ลูกค้าอยากเลือกเอง ถ้าลูกค้าเลือกแบบ coffee of day สามารถนำของว่างที่เหลือสามารถไปบริจาคให้กับชุมชนที่ต้องการอาหาร ในห้องประชุมต้องเปิดแอร์ 25 องศา ขวดน้ำที่ใส่เปลี่ยนเป็นขวดแก้ว หรือ ใช้ cooler กลางกدنน้ำแทน ลดความเสี่ยงในการสัมผัส งดการใช้หลอดเลย เปลี่ยนของตกแต่งในห้องประชุมเช่นดอกไม้เป็นต้นไม้สามารถไปใช้ได้ เครื่องเขียนตั้งเป็น Station กลางสามารถใช้ได้, ไม่มีการใช้ผ้าปูโต๊ะ และเปลี่ยนเป็น digital sign ให้หมด ในส่วนห้องพักของลูกค้ามีการเปลี่ยนไปใช้หลอดไฟ LED มีการ training เกี่ยวกับการประหยัดไฟฟ้าและน้ำ มีการติดต่อกุศลอยในการควบคุมน้ำ มีการบำบัดน้ำเสียเพื่อน้ำที่ผ่าน

การบำบัดแล้วนำไปใช้ใหม่ได้ เช่นการรดน้ำต้นไม้ในโรงแรม ส่วนของเสียจากอาหารก็ไปทำปุ๋ย
โรงแรมทำตามหลัก Sustainable 17 ข้อของ UN เนื่องจากโรงแรมเราเป็น partner กับ UN และโรงแรม
เราได้ ISO2100 ในด้าน Sustainable แห่งแรกของโลกในด้าน event sustainable system

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 19

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	20 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	เจ้าของโรงแรม
ที่ตั้งของโรงแรม	เพลินจิต

1. ในมุมมองด้านการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน สำหรับเรามองว่ามันเป็น trend ที่
หลาย ๆ แห่งทำกันเพื่อเป็นจุดขายของโรงแรมมากกว่า จากสถานการณ์ในปัจจุบันทำให้เราต้องหยุด
คิดว่าเราต้องการวางแผนอย่างไรบ้าง เราต้องมีจุดยืนอย่างชัดเจน เราไม่คิดว่าของยั่งยืนเป็นจุดขาย
ของเรา เนื่องจากโรงแรมเราเป็นธุรกิจครอบครัว เราต้องทำธุรกิจโดยมีพื้นฐานความรับผิดชอบต่อ
ในสถานการณ์ปัจจุบันนี้โรงแรมเราต้องรับผลกระทบมาก โชคดีที่โรงแรมเราทำแบบ mix-use คือ
มีทั้งโรงแรม พื้นที่ให้เช่าทำสำนักงาน และ Service Apartment เพื่อกระจายรายสร้างเข้าสู่โรงแรม
รูปแบบโรงแรมของเราเป็น Family and friends คือมีความเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย ทำให้โรงแรมของ
เรามีความ Friendly มากกว่าโรงแรมอื่น ๆ ในย่านนี้

2. โรงแรมเนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว เราให้ความสำคัญกับพนักงาน ทางโรงแรม
ได้ทำโครงการ Happy Workplace ร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลเพื่อออกแบบวิธีการทำงานให้เหมาะสม
กับคนในองค์กร เช่น Body, Soul, Work, Social, Heart, และ ครอบครัว นอกจากนั้นเรายังมีกิจกรรม
ให้พนักงานเพื่อรู้สึกมาทำงานแล้วมีความสุขกับงาน อีกอย่างเราต้องมีความเข้าใจรู้สึกของพนักงาน
ว่าตอนนี้เขาเป็นอย่างไรบ้าง แต่ความสุขในการทำงานมันขึ้นกับแต่ละเจนว่าจัดการอย่างไร เช่น
เจนx-y ไม่ได้มองเรื่องการทำงานว่าต้องทำงานหนัก เขามองเรื่องเงินเป็นสำคัญสำหรับปัจจุบัน

3. ด้าน CSR โรงแรมไม่ทำเพราะว่า เหมือนไปสร้าง brand value opp. มากกว่า แต่
โรงแรมจะเน้นการซื้อของพวกวัตถุดิบทำอาหารจากชุมชน, ของใช้ในโรงแรมก็มาจาก SME ไทย
เพื่อทำรายได้กระจายสู่ธุรกิจท้องถิ่นในไทย เพราะรายได้ 30% เข้าสู่ชุมชนและ SME ไทย และ
โรงแรมเน้นใช้ของธรรมชาติ 100% โรงแรมกำลังลด Carbon จากเศษอาหารอาจจะไปแปรรูปเป็น
ปุ๋ยไว้ใช้ในโรงแรม เป็นต้น

4. โรงแรมเราต้องลดก๊าซมีเทนให้น้อยที่สุด ในปี 2024 ให้เป็น Zero Waste ในปัจจุบัน โรงแรมได้ลดขยะได้ถึง 80% โรงแรมเรามีการแยกขยะ ส่วนเรื่องการประหยัดพลังงาน เช่น ไฟฟ้า และน้ำ เรายังทำอยู่ และโรงแรมยังมีการปลูกผักเพื่อใช้ในห้องอาหารในโรงแรม และต้องควบคุมค่าใช้จ่ายมากขึ้น

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 20

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Events Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ริมแม่น้ำเจ้าพระยา

1. การปรับระบบของโรงแรมให้เข้ากับ sustainable แบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อนำไปสู่ขั้นต่อไป เช่นมาตรฐานของโรงแรม เช่น ISO 20121 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่พัฒนาขึ้นมาโดย ISO หรือ International Organization of Standardization เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการจัดงาน Event อย่างยั่งยืน หรือ Event Sustainability Management System

ตัวนี้เป็นประโยชน์แก่โรงแรมมาก เนื่องจากมี guideline อยู่แล้วว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงมาตรฐานนั้น guideline ในการก้าวไปสู่ความยั่งยืนในโรงแรม และทำอย่างไรที่จะ maintain คุณภาพ มาตรฐานของเรา ให้ ISO 20121 เข้าถึงพนักงานทุกคน ถ่ายทอดไปถึงแขกของเราได้ ซึ่งในปัจจุบันมีโรงแรมที่ผ่านมาตรฐาน ISO 20121 อยู่จำนวนหนึ่ง มีการตรวจเช็คทุกปี

และข้อสำคัญคือ ISO20121 เป็นเรื่องของวิธีการและแนวปฏิบัติ ไม่ใช่เรื่องของการทุบตึกสร้างใหม่ เพื่อให้ระบบของโรงแรมเป็นแบบประหยัดพลังงาน มันมีวิธีการอีกมากที่จะไปให้ถึงมาตรฐานตรงนั้น จากความร่วมมือของพนักงานทุกคน

- ตัวอย่างความยั่งยืนตามมาตรฐาน ISO 20121
- ลดปริมาณของเสียและมลภาวะเป็นพิษ เช่น ขยะเศษอาหาร, การใช้ผ้าปูโต๊ะ, น้ำดื่มจากขวดแก้ว
- ร่วมมือกับเกษตรกรท้องถิ่น ใช้วัตถุดิบที่มาจากออแกนิกฟาร์ม
- เพิ่มความตระหนักรู้ให้แก่แขกและพนักงาน
- พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และออกความคิดเห็นในเรื่องของความยั่งยืนด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม

สิ่งเหล่านี้ควรได้รับการปลูกฝังแก่พนักงานตลอดเวลา ทั้งความรู้ด้านทฤษฎี และการปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ

2. จากข้อด้านบน ISO 20121 เป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากคน ๆ เดียวไม่ได้ พนักงานทุกคน จะมีส่วนร่วมในการทำให้โรงแรมผ่านมาตรฐานนี้ ด้านการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน

3. ISO 20121 เป็นมาตรฐานที่เปิดโอกาสให้มีการทำ CSRเกิดขึ้นภายในโรงแรม เพื่อแผ่ไปยังกลุ่มลูกค้าด้วย เช่น Food donation เป็นโครงการเพื่อลดขยะจากเศษอาหาร หลังจากจบงาน ถ้ามีอาหารที่ทานไม่หมด ลูกค้าสามารถร่วม donate อาหารให้แก่ชุมชนใกล้เคียงที่ลำบาก โดยโรงแรม รับหน้าที่ติดต่อประสานงานให้ เป็นตัวอย่างโครงการที่ทำให้เกิด CSR ทั้งตัวโรงแรมเอง และลูกค้าด้วย

4. Follow ISO 20121 เป็นวิธีที่ตอบ โจทย์ และง่ายที่สุด

ผู้ร่วมสัมภาษณ์คนที่ 21

เพศ	หญิง
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	10 ปี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Events Manager
ที่ตั้งของโรงแรม	ริมแม่น้ำเจ้าพระยา

1. ตัวโรงแรมเปิดใน มิย 2019 ช่วงแรกยังรับลูกค้าทั่วไปในตลาด leisure และ ตลาด crop./ พอในปี 2020 เกิด Covid-19 ขึ้นมา โรงแรมไม่มี booking เหลือไม่เพียงไม่กี่ห้องต่อวัน/ โรงแรมปรับตัวเป็น ASQ ในช่วงแรก ๆ ที่เกิดสถานการณ์ covid-19 ในช่วงเดือนเมษายน โดยในช่วงแรก โรงแรมต้องสื่อสารให้กับคนในองค์กรให้เข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบัน มีการคัดกรองก่อนเข้าทำงาน ถ้าเกิดอาการภายใน 30 นาที พอเป็น ASQ ต้องขายเป็น package ASQ คือมีห้องพัก+อาหาร+ตรวจโควิด 3 รอบ/ package นี้จะเน้นกลุ่มคนไทยหรือชาวต่างชาติที่ต้องเดินเข้าประเทศไทยในช่วง covid-19 เป็นการกักตัว 14 วัน หรือ ออกกักตัวเองจากความเสี่ยงติดโควิด/ โดยทางโรงแรมต้องคุยกับทางรัฐบาล และowner เพื่อเข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ/ต้องมีการประสานงานระหว่างภาครัฐ, โรงแรม, โรงพยาบาล/ อาจจะทำให้พนักงานกลัวเรื่อง covid-19 มาก ๆ

2. การสื่อสารกันในองค์กรต้องเข้าใจมากที่สุด และในช่วงโรงแรมทำ ASQ ทาง รพ. เข้ามาช่วยสอนความปลอดภัยในช่วง covid-19 พนง: T&C ต้องมีการสื่อสารกับ พนง. ก่อน/มีการให้สวัสดิการพนง ทั่วไป/ ไม่มีการเลิกจ้างพนักงานหรือการออกของพนักงาน (อาจจะแจ้งคนมาช่วย)/ มีการ Training ตลอดอยู่เสมอ/ และมี line กลุ่ม T&C กับพนักงาน ลค: ทำตาม policy โรงแรมปกติ/ มี audit ตรวจสอบ/ มี program watching ของ บ. เช่น plant 21/ มีการจ่ายเงิน PCI

3. project CSR เช่นการทำความสะอาดทำคลองแสนแสบ (ตอนนี้ยังไม่มี), คลองในซอยสมคิด/ csr มีทุกปี เช่นการรับของบริจาค ทางแบรนด์มี kg. of kindness เอาของมาส่งก็โล่ร่วมกันเอามีกิจกรรมนักเรียนตาบอด มาร้องเพลงในช่วง x-mas/ มีกิจกรรม earth day โดยเอาต้นไม้มาขายให้กับพณง. ในโรงแรม เพื่อให้เอาเงินไปบริจาค

4. ขยะในส่วน ASQ ให้ใส่ถุงพลาสติกสีแดงสำหรับการกักตัว/ ใช้จานพลาสติก เพราะความสะอาดและปลอดภัย/ ทางททมาเก็บขยะสีแดง/ ทางโรงแรมต้องทำห้องขยะใหม่/ set เวลารถเก็บขยะ/ น้ำ-ไฟ ต้องเปลี่ยนแบบ technology/ ใช้กระจกแบบ lock และระบบเซ็นเซอร์ใน back of the house



ภาคผนวก ก

การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (CVI)

การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา หรือ Content Validity Index (CVI) โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน การท่องเที่ยว และการโรงแรม ทั้ง 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ CVI เพื่อวัดค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหา ทีละคู่ โดยแต่ละคู่จะแสดงความคิดเห็น เป็น 2 ระดับ คือ สอดคล้องและไม่สอดคล้อง ตามสูตร

$$\text{ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา} = \frac{\text{จำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คนที่เห็นว่าสอดคล้อง}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

โดยหากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 คน ให้คะแนนมากกว่า 3 คิดเป็น 1 คะแนน

ผู้เชี่ยวชาญ

คนที่ 1: ผศ.ดร. กุลพิชญ์ โภไคยอุดม อาจารย์ประจำ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คนที่ 2: ดร.ชุตีอร ซาวิณี อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คนที่ 3: คุณพงศยา เอี่ยมสะอาด Cluster Revenue Manager
กลุ่มโรงแรม Veranda Resort - Mgallery

ภาคผนวก ง

เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย

-๓-



สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุกกลาง
อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
โทร. ๐๒-๘๔๙๖๒๒๔-๕ โทรสาร ๐๒-๘๔๙๖๒๒๔

ที่ อว ๗๘.๐๑๓๐/๐๑๖๒๖
วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๔
เรื่อง นำส่งเอกสารรับรองโครงการวิจัย
เรียน นางสาวปาริฉัตร พุ่งเหยี่ยว

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัยเรื่อง "การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลกระทบต่อ
การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร (A study
of Hotel Development Strategies for Impact on Sustainable Tourism Development:
A Case Study of Largest Hotel in Bangkok)" รหัสโครงการ MU-CIRB 2021/240.0505 มาเพื่อ
ขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุกกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุกกลางฯ ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าวในการ
ประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๔ วันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๔ มีมติรับรองในหลักการ โดยขอให้ปรับแก้ไขโครง
ร่างวิจัยตามมติที่ประชุม ซึ่งท่านได้ดำเนินการปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงสมควรให้การรับรอง และจัดส่ง
เอกสารรับรองมาพร้อมกับจดหมายนี้

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ขอเรียนระเบียบของคณะกรรมการจริยธรรมฯ ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ๑) ขอให้ท่านนำเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย
โดยได้รับการบอกกล่าวและเต็มใจ ที่มีตราประทับรับรอง จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยใน
คนของมหาวิทยาลัยมหิดล ไปสำเนาให้กับผู้เข้าร่วมการวิจัยเท่านั้น
- ๒) หากท่านต้องการปรับเปลี่ยนรายละเอียดบางส่วนของโครงการวิจัย ขอให้ท่านแจ้งมายัง
คณะกรรมการฯ โดยกรอกแบบฟอร์มการขอปรับเปลี่ยนโครงร่างวิจัย (Protocol Amendment)
เพื่อขอรับการพิจารณารับรองก่อนเริ่มดำเนินการ เมื่อคณะกรรมการฯ พิจารณารับรองแล้วจะมี
หนังสือตอบรับ (Acceptance Letter) แจ้งไปยังท่านโดยระบุวันที่พิจารณารับรอง

-๒-

- ๓) หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์อย่างร้ายแรง รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ล่วงหน้ามาก่อนเกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมการวิจัย ขอให้ท่านรายงานมายังคณะกรรมการฯ โดยกรอกแบบฟอร์ม “รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์” หรือส่งสำเนาการรายงานที่ส่งไปยังผู้ให้ทุนมาให้คณะกรรมการฯ ด้วย เมื่อคณะกรรมการฯ พิจารณารายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์แล้วจะมีหนังสือแจ้งไปยังท่าน โดยระบุวันที่พิจารณา
- ๔) หากท่านดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นภายใน ๑ ปี ขอให้ส่งรายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยตามแบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินการวิจัยประจำปี มายังคณะกรรมการจริยธรรมฯ หลังจากได้รับรายงานแล้ว คณะกรรมการฯ จะมีหนังสือตอบรับการรายงานโครงการวิจัย และแจ้งปิดโครงการมายังท่าน
- ๕) ในกรณีที่โครงการวิจัยของท่านมีระยะเวลานานกว่า ๑ ปี หลังจากส่งรายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัย ตามแบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินการวิจัยประจำปี ที่คณะกรรมการฯ จะส่งให้ภายใน ๑ เดือน คณะกรรมการฯ จะพิจารณาต่ออายุเอกสารรับรองโครงการวิจัยให้ หากท่านส่งรายงานความก้าวหน้าตามกำหนด

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

LC
(รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญจันทร์ ประดับมุข เซอร์เรอร์)
รองประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง
มหาวิทยาลัยมหิดล ปฏิบัติหน้าที่แทนประธานฯ

สำเนาเรียน: อาจารย์ ดร.กิตติชัย ราชมหา



COA No. MU-CIRB 2021/120.0106

Mahidol University Central Institutional Review Board

Certificate of Approval

Protocol No.: MU-CIRB 2021/240.0505

Title of Project: A study of Hotel Development Strategies for Impact on Sustainable Tourism
Development: A Case Study of Largest Hotel in Bangkok

Type of Review: Expedited Review

Approval Includes:

- 1) Principal Investigator: Ms. Parichat Foongyiao
Affiliation: College of Management, Mahidol University
Research Site: College of Management, Mahidol University
- 2) Submission Form Version Date 21 May 2021
- 3) Protocol Version Date 21 May 2021
- 4) Participants Information Sheet Version Date 21 May 2021
- 5) Informed Consent Form Version Date 3 May 2021
- 6) Interview Guideline Version Date 5 May 2021

MU-CIRB is in Full Compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

Date of Approval: 01 June 2021

Date of Expiration: 31 May 2022

Signature of Chairperson:

(Associate Professor Dr. Penchan Pradubmook Sherer)

Acting MU-CIRB Chair

* See list of Co-Investigators at the back page

ภาคผนวก จ

การตรวจ Turn-it-in

การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพฒนา
การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขต
พื้นที่กรุงเทพมหานคร

ORIGINALITY REPORT

6%	6%	0%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.ssruii.ssru.ac.th Internet Source	1%
2	www.thapra.lib.su.ac.th Internet Source	1%
3	etheses.aru.ac.th Internet Source	<1%
4	libdcms.nida.ac.th Internet Source	<1%
5	kb.psu.ac.th Internet Source	<1%
6	sutir.sut.ac.th:8080 Internet Source	<1%
7	www.tci-thaijo.org Internet Source	<1%
8	dspace.spu.ac.th Internet Source	<1%