



การบริหารองค์การในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย\*  
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE COUNTRY LOCKDOWN OF THAI  
BUSINESS SECTORS

<sup>1</sup>นพรัตน์ บันดาลธนวนวงศ์ Noppharat Bundantanawong,

<sup>2</sup>กมลพร กัลยาณมิตร Kamolporn Kalyanamitra,

<sup>3</sup>สถิตย์ นียมญาติ Satit Niyomyaht, <sup>4</sup>ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช Tassanee Lakkanapichonchat

<sup>1,2,3,4</sup>มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี Bangkokthonburi University, Thailand

E-mail: bundantanawong@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารองค์การในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารองค์การในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 22 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายของภาครัฐ และผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจ นายกษภานายจ่างแห่งประเทศไทย นายกษภานุตราธรรมแห่งประเทศไทย และที่ปรึกษาองค์การ มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสรุปความเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารองค์การในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย ประกอบด้วย (1) การบริหาร โดยผู้นำต้องระดมสมองหาแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างโอกาสให้กับองค์การ แต่งตั้งทีมงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สามารถตอบสนองการทำงานในช่วงวิกฤติ (2) การวางแผน ควรเตรียมวางแผนรับมือความเสี่ยง ปรับกระบวนการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการดูแลความปลอดภัย สวัสดิการ ตลอดจนการมีการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้พนักงานปลอดภัย (4) การอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน (5) การควบคุม มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันการณ์ (6) รูปแบบผู้นำ มีความเป็นผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความแข็งแกร่งเด็ดเดี่ยว เป็นที่พึ่งให้พนักงานละเป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กร (7) รูปแบบการตัดสินใจ ต้องรวดเร็วทันการณ์ภายใต้ข้อมูลที่รอบด้าน ต้องรู้เป้าหมายของการตัดสินใจ และทำความเข้าใจสถานการณ์ให้ดีเสียก่อน และ 2) ปัญหาและอุปสรรค คือ การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ยังคงยืดเยื้อและอาจจะต้องใช้เวลานาน มาตรการช่วยเหลือของรัฐที่ยังไม่ทั่วถึงและมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ครอบคลุมทุกภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ และนโยบายในการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก

**คำสำคัญ:** การบริหารองค์การ, ภาวะล๊อคดาวน์ประเทศ, ภาคธุรกิจไทย



### Abstract

The purpose of this research were 1) to study organizational management in the country lockdown of Thai business sectors, and 2) to study problems and obstacles in organizational management in the country lockdown of Thai business sectors. It is a qualitative research using in-depth interviews with 22 key informants that selected by purposive sampling from the government executives, executives own businesses, president of the employers' Council of Thailand, president of the Federation of Thai Industries and the organization consultants. The tools used in this study was interview form, data analysis by a descriptive summary. The research results found that 1) organizational management in the country lockdown of Thai business sectors consisted of (1) management by leaders having to brainstorm solutions to problems and create opportunities for the organization, appoint a working team to have duties and responsibilities that can respond to critical operations. (2) Planning by preparing to plan for risk mitigation, adjust the work process to suit the current situation, and there are guidelines for applying technology and innovation to drive the organization and develop competitiveness. (3) Human resource management, there is safety, welfare, as well as adjustment of working styles to keep employees safe. (4) To facilitate the introduction of technology, information system and innovation to facilitate work. (5) Control and monitoring, exams and evaluating the performance at all times in order to be able to adjust and modify the operating guidelines to be able to keep up with the times. (6) Leader model, high leadership, brave to think and make a decision, have wide vision, strong and resolute. It is relied upon for employees and as the center of mind of the people in the organization. (7) decision-making patterns, must be quick and timely under all-round information, must know the purpose of the decision, and understand the situation well first. 2) Problems and obstacles is the spread of COVID-19 that is still prolonged and may take a long time, measures to help the state that are not comprehensive, and there are limited, not all business sectors are affected, and the policy to stimulate the economy is not very clear.

**Keywords:** Organizational Management, Country Lockdown, Thai Business Sectors.



## บทนำ

นับตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคมที่ผ่านมา ประเทศไทยปิดล็อกดาวน์แก้ปัญหาโรคระบาดโควิด-19 จนถึงปัจจุบันรวม 3 เดือน พบว่ามีจำนวนผู้ติดเชื้อ 3,169 ราย (ข้อมูล ณ 29 มิถุนายน 2563) มีผู้เสียชีวิต 58 ราย โดยพบว่าอัตราการเสียชีวิตน้อยมากเพียง 1.8% ของจำนวนผู้ติดเชื้อทั้งหมดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ และหากพิจารณาเฉพาะผู้ติดเชื้อที่มาจากคนในประเทศจะพบว่าไม่มีผู้ติดเชื้อติดต่อกัน 35 วันแล้ว ซึ่งให้ถึงการบริหารจัดการที่ดี โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้ง “ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน” อย่างไรก็ดี ผลของการล็อกดาวน์ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาที่มีต้นทุนทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นไม่น้อยเช่นกัน เช่น ภาครัฐใช้งบประมาณราว 6 แสนล้านบาทในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากการล็อกดาวน์ในช่วงที่ล็อกดาวน์ที่ผ่านมาและหลังสถานการณ์เริ่มดีขึ้นถึงคราวที่ต้องปลดล็อกดาวน์ และภาครัฐยังเตรียมงบประมาณอีก 4 แสนล้านบาทเพื่อที่จะฟื้นฟูเศรษฐกิจและช่วยเหลือภาคธุรกิจ แต่จะช่วยให้เร็วหรือช้า มากหรือน้อยเพียงใด ก็คงขึ้นอยู่กับว่าเม็ดเงินลงไปอย่างไรและในส่วนใด (ธรรมทัช ทองอร่าม, 2563) สำหรับภาคธุรกิจคงจะรอคอยให้ภาครัฐมาช่วยเหลืออย่างเดียวยังคงไม่ได้ เพราะการดำเนินธุรกิจ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีมากพอ วางแผนธุรกิจหรือตั้งรับกับสถานการณ์แล้ว เพียงรายได้หายไปแค่เดือนเดียวก็อาจทำให้ธุรกิจมีปัญหาถึงกับปิดตัวได้ จึงมีความจำเป็นที่ธุรกิจหรือผู้ประกอบการต้องมองเห็นภาพตลาดหลังปลดล็อกโควิด-19 ว่ามีแนวโน้มอย่างไร เพื่อที่จะได้ประเมินสถานการณ์ และวางแผนได้ถูกต้อง สำหรับแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจได้มีการประเมินว่าจะมีการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป หากจะประเมินความเสียหายทางเศรษฐกิจจากการที่ประเทศถูกล็อกดาวน์แบบคร่าวๆ ก็ประมาณได้ว่า กลุ่มท่องเที่ยวมีความเสียหาย 100% กลุ่มขนส่งไม่รวมการขนส่งสินค้าเสียหายไปราว 90% กลุ่มค้าปลีกขาดเสียหายราว 70% กลุ่มบันเทิงและสันทนาการได้รับผลกระทบราว 90% การผลิตภาคอุตสาหกรรมเสียหายประมาณ 25% และภาคการเกษตร ที่อาจมีผลกระทบไม่รุนแรงเท่ากลุ่มอื่นที่ 20% หากนำความเสียหายดังกล่าวมาคูณเข้ากับสัดส่วนของแต่ละกลุ่มต่อ GDP จะได้ผลกระทบที่เกิดขึ้นราว 40% ของ GDP ซึ่งเมื่อหากพิจารณามูลค่า GDP ของไทยในปี 2562 จะอยู่ที่ 16.8 ล้านล้านบาท เฉลี่ยเดือนละ 1.4 ล้านล้านบาท จะพบว่า ตลอดเดือนเมษายนจะมีความเสียหายจากการล็อกดาวน์ประเทศสูงถึง 5.6 แสนล้านบาทและคาดการณ์ GDP ทั้งปีจะหดตัวมากกว่า 3% ซึ่งมีความเป็นไปได้สูง (วิชชัย อัครพรรชัย, 2563)

ทิศทางของธุรกิจกลุ่มต่างๆที่จะให้เห็นภาพได้ชัดเจนนั้นพอจะแยกได้ตามระยะเวลาของกลุ่มธุรกิจดังต่อไปนี้ 1) ธุรกิจที่ฟื้นตัวแล้ว เป็นธุรกิจที่พึ่งพิงตลาดในประเทศเป็นหลัก ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค บรรจภัณฑ์ โรงพยาบาล/ คลินิกและยารักษาโรค ฟาร์มไก่ ฟาร์มหมู อาหารสัตว์ ไอทีและสื่อสาร 2) ธุรกิจที่จะฟื้นตัวภายในปีนี้ เป็นธุรกิจที่พึ่งพิงตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศซึ่งจะได้รับอานิสงส์ของการทยอยปลดล็อกดาวน์ของประเทศคู่ค้าต่างๆ ในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม เคมีภัณฑ์ น้ำมันเชื้อเพลิง เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล การขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางบกและทางเรือ บริการธุรกิจ และรับเหมาก่อสร้าง 3) ธุรกิจที่ต้องรอเวลาเพื่อจะฟื้นตัวในปีหน้า เป็นธุรกิจที่แม้ปลดล็อกแล้วยังคงได้รับผลกระทบต่อเนื่องจากโควิด-19 และยังถูกผลกระทบจากกำลังซื้อที่ชะลอตัว ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจบริการและสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย ได้แก่ โรงแรม ร้านอาหาร ธุรกิจการบิน ธุรกิจบันเทิงและการกีฬา ยานยนต์และชิ้นส่วน อสังหาริมทรัพย์ เฟอร์นิเจอร์ สินค้าแฟชั่น เหล็ก ยางพารา เป็นต้น (ธรรมทัช ทองอร่าม, 2563)

เมื่อมองเห็นภาพการทยอยฟื้นตัวของธุรกิจต่างๆแล้วแนวทางของผู้ประกอบการในยามที่ธุรกิจหยุดชะงัก แต่ต้นทุนไม่ได้หยุดตาม ก็คือ การใช้กลยุทธ์ดำเนินการลดต้นทุนคงที่ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เจรจายืดเทอมเครดิตกับคู่ค้า ทำตลาดออนไลน์เสริม และอีกแนวทางคือ หลังจากประเทศไทยคลายล็อกดาวน์



โควิด-19 ทุกธุรกิจจะเกิดสิ่งที่เรียกว่า New Normal หรือที่เรียกว่า “พฤติกรรมปกติรูปแบบใหม่” เพราะแม้ไทยจะจัดการโควิด-19 ได้ดี แต่ยังมีความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของประเทศรอบนอกอยู่และตราบดีที่ยังไม่สามารถหาวัคซีนป้องกันได้โรคระบาดโควิด-19 อาจจะกลับมาระบาดในไทยในระลอก 2 ได้ดังเช่นประเทศต่างๆที่ต่างเผชิญกับการระบาดระลอก 2 อยู่ในขณะนี้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเข้าสู่ยุค New Normal ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะอยู่กับเรานาน กินเวลาอย่างน้อย 1 – 2 ปีหลังจากนี้ ทั้งนี้ New Normal ที่เกิดกับผู้บริโภคคือ หากไม่มีความจำเป็น ผู้คนอาจลดการเดินทางไปในสถานที่ที่มีความแออัด ทำให้เกิดพฤติกรรม 3 ลด ได้แก่ “ลดเที่ยว ลดทานข้าวนอกบ้าน ลดซื้อปิ้งย่าง” สำหรับภาคธุรกิจเองก็มี New Normal เช่นกัน คือ “การทำงานที่บ้าน (work from home) การประชุมออนไลน์ รวมถึงการติดต่อลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2564)

จากที่มาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารองค์การในภาวะลึกลับคาวาน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์การได้เหมาะสมกับภาวะลึกลับคาวาน์ประเทศในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารองค์การในภาวะลึกลับคาวาน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารองค์การในภาวะลึกลับคาวาน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ได้แก่ผู้บริหารระดับนโยบายของภาครัฐ และผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจ นายกสภานายจ้างแห่งประเทศไทย นายกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และที่ปรึกษาองค์การ รวมจำนวน 22 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling)

2. เครื่องมือในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

- 2.1 เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

- 2.2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 2.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม

- 2.4 นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นโดยนำคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไข

- 2.5 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วจึงนำไปจัดพิมพ์เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่วิจัยได้



เตรียมคำถามไว้ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาที่ลึกหรือมีความเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 การนัดหมายและกำหนดวันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการประสานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกำหนดสัมภาษณ์

3.2 การแนะนำตัวและการสร้างความสัมพันธ์ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และชี้แจงก่อนสัมภาษณ์ถึงข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นความลับ ไม่เปิดเผยรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ โดยขออนุญาตในการจัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ทำการวิจัยได้สร้างความสัมพันธ์ (Rapport) กับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที

3.3 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะถามคำถามที่ละข้อตามแบบสัมภาษณ์ครบทุกด้าน และผู้วิจัยจะใช้คำถามเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังขาดอยู่

3.4 การยุติสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และอาจนัดหมายสัมภาษณ์เพิ่มเติมทางโทรศัพท์เพื่อให้ครอบคลุมตามประเด็นที่ศึกษา

4. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยไม่เปิดเผยรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างสัมพันธ์ภาพ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด จะเห็นได้ว่าตลอดกระบวนการวิจัยมีทั้งการสัมภาษณ์เจาะลึกเข้าไปในเรื่องส่วนตัว ความรู้สึกนึกคิด และการสังเกตซึ่งบางครั้งอาจละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นการเก็บรักษาความลับ ความปลอดภัย คำถามที่ใช้ต้องไม่คุกคามอารมณ์ ความรู้สึก และเคารพสิทธิของผู้ให้ ผู้วิจัยจึงทำการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยแนะนำตัวเอง อธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอน และรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และขออนุญาตจัดบันทึกเทปไว้ เพื่อความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยอธิบายให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยหรือไม่ก็ได้และถ้าหากตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยสามารถออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด

4.3 เมื่อผู้ให้ข้อมูลสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูล

4.4 ตลอดการวิจัยผู้ให้ข้อมูลสามารถซักถามข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งนี้ได้

4.5 ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะปกปิดข้อมูลที่ไม่ต้องการเปิดเผย

4.6 ขณะที่สัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลเกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เช่น สะเทือนใจ คับข้องใจจนไม่สามารถพูดคุยต่อไปได้ ผู้วิจัยจะยุติการสนทนาและอยู่เป็นเพื่อน ให้กำลังใจ โดยการสัมผัสจับมือผู้ให้ข้อมูล โอบไหล่ด้วยความสำรวม และรองนกว่าผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะพูดคุยต่อ ถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมหรือประสงค์ที่จะยุติการสนทนา ผู้วิจัยจะยุติการสนทนาและสอบถามผู้ให้ข้อมูลเพื่อเลือกเวลานัดหมายในครั้งต่อไป



4.7 ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะรับรู้ข้อมูลตลอดจนสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

4.8 ในการนำเสนอข้อมูลและเขียนรายงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อความและลำดับหมายเลขของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยชื่อและนำเสนอในภาพรวมโดยไม่เฉพาะเจาะจงชื่อผู้ให้ข้อมูลตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล

5. การตรวจสอบข้อมูล สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยดำเนินการดังนี้

5.1 ด้านข้อมูล (Data) ได้แก่ 1) ด้านเอกสาร ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน 2) ด้านบุคคล ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี

5.2 ด้านทฤษฎี ได้ใช้ทฤษฎีตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ

5.3 ด้านผู้วิจัย ใช้ข้อมูลจากผู้วิจัยหลายคนที่วิจัยเรื่องที่มีความเหมือนกันมาตรวจสอบว่า ข้อมูลผลการวิจัยตรงกันหรือไม่

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสร้างข้อสรุปในการการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการจดบันทึกที่นำมาวิเคราะห์และนำเสนอรายงานในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกมาอ่านหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ การตีความ ซึ่งใช้วิธีการแยกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) โดยการตั้งข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องจากประเด็นการสัมภาษณ์

6.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) หลังจากลดทอนข้อมูลตามประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้แสดงข้อมูลในลักษณะเชิงพรรณนา โดยเรียงตามประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

6.3 การสร้างข้อสรุป (Conclusion) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยกำหนดรหัสข้อมูล (Code) กำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มประเด็นหลัก (Themes) และ กลุ่มคำหลัก (Sub-theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากข้อสรุปย่อยไปหาข้อสรุปใหญ่ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรและผล



## สรุปผลการวิจัย

### 1. การบริหารองค์การในภาวะลึกลับดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย

1.1 ด้านการบริหาร โดยผู้นำและพนักงานต้องงานร่วมกันระดมสมองหาแนวทางแก้ไขปัญหา และสร้างโอกาสต่างๆ ให้กับองค์การ กำหนดหรือแต่งตั้งทีมงาน โดยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละทีมให้สามารถตอบสนองการทำงานในช่วงวิกฤติ การตั้งทีมเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต กำหนดแนวทางและมาตรการป้องกันการแพร่เชื้อในองค์การ ปรับรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานจากที่บ้าน ในบางตำแหน่งที่สามารถทำได้ ออกกฎเกณฑ์ในการทำงานตามแนววิถีการทำงานในรูปแบบใหม่

1.2 ด้านการวางแผน ควรเตรียมวางแผนรับมือความเสี่ยง ปรับกระบวนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อมาทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ ด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคล จัดทำมาตรการและแนวทางในการดูแลเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย สุวีถีการ และการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสาร เตรียมแผนการสื่อสารกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสม่ำเสมอ ด้านงบประมาณ จัดทำแผนปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ตัด ลด ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ลงทุนด้วยความระมัดระวัง

1.3 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการดูแลความปลอดภัย สุวีถีการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้พนักงานปลอดภัย ซึ่งรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลให้อัตราเงินเดือนปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมด้วย ใช้โอกาสนี้พัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการอำนวยความสะดวก นำอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และนวัตกรรมต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาเพื่อบริหารและควบคุมดูแลการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลให้การดำเนินงานนั้นๆ เป็นไปตามเป้าหมาย การถ่ายทอดนโยบายสำคัญ การสั่งปรับรูปแบบการทำงาน หรือคอยชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน การสั่งการ การสื่อสารต่างๆ ต้องไว เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์

1.5 ด้านการควบคุม มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันการณ์ และเพื่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดตามควบคุมด้วย

1.6 ด้านรูปแบบผู้นำ ที่มีความเป็นผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกล มีความแข็งแกร่งเด็ดเดี่ยว เป็นที่พึ่งพาให้พนักงาน เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กร มีความไว้วางใจคนให้เป็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักวิธีการสื่อสารและสั่งการเป็นอย่างดี

1.7 ด้านรูปแบบการตัดสินใจ ต้องรวดเร็วทันการณ์ภายใต้ข้อมูลที่รอบด้านเท่าที่จะมี ณ เวลานั้น ต้องรู้เป้าหมายของการตัดสินใจ และทำความเข้าใจสถานการณ์ให้ดีเสียก่อน มีการระดมสมอง ระดมความคิด เพื่อหาทางเลือกที่หลากหลาย และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการรับมือกับสถานการณ์นั้น

2. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารองค์การในภาวะลึกลับดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทยเป็นปัญหา และอุปสรรคการบริหารองค์การในภาวะลึกลับดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทยที่มีแหล่งที่มาจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ยังคงยืดเยื้อและอาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนาน มาตรการช่วยเหลือของรัฐที่ยังไม่ทั่วถึง



และมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ครอบคลุมทุกภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบและนโยบายในการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก การสั่งปิดธุรกิจ การห้ามการเดินทางทั้งในประเทศและต่างประเทศจนทำให้นักท่องเที่ยวและลูกค้าไม่มี นอกจากนี้ การแพร่กระจายข่าวหรือกระแสต่างๆ ในโซเชียลมีเดีย ทำให้ประชาชนเกิดการตื่นกลัว พร้อมทั้งระมัดระวังในเรื่องการใช้จ่ายมากขึ้น จนในที่สุดทำให้องค์กรหลายๆ แห่งต้องลดการลงทุน ปลดพนักงาน ปรบลดเงินเดือน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. การบริหารองค์กรในภาวะลือคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย มีด้านที่น่าสนใจและสำคัญที่สมควรนำมาอภิปรายผลเพิ่มเติม โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการบริหาร ควรมีการวางแผนรับมือความเสี่ยง ด้วยการสร้างภาพจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning) เพื่อเตรียมความพร้อมและแผนรับมือ มีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปรับกระบวนการทำงานใหม่เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันผู้นำและพนักงานต้องช่วยกันระดมสมองหาแนวทางแก้ไขปัญหา และสร้างโอกาสต่างๆ ให้กับองค์กร มีการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้พนักงานปลอดภัย ใช้โอกาสนี้พัฒนาทักษะ และความสามารถของพนักงาน นำอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และนวัตกรรมต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันการณ์ สอดคล้องกับการวิจัยของอิดารัตน์ อริยประเสริฐ (2563) ที่ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กร มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทิศทางและวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์องค์กร 3) โครงสร้างและวัฒนธรรม 4) การสร้างนวัตกรรม และ 5) การสร้างเครือข่าย ด้านกระบวนการทำงานที่มีระบบการทำงานที่แม่นยำ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 2) การสร้างคนเก่ง ด้านผู้นำองค์กรมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การนำแบบร่วมมือร่วมใจ 3) การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์ และ 4) การนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว คู่มือการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผันแบ่งออกเป็น ส่วนที่ 1 สารสำคัญของคู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการองค์กร ประกอบด้วย 4 หมวดการพัฒนา 12 หน่วยการเรียนรู้ รูปแบบได้รับความเห็นชอบด้วยมติเอกฉันท์ในการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ และคู่มือได้รับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในการสนับสนุนการเจริญเติบโตของธุรกิจในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

1.2 ด้านการวางแผน ควรเตรียมวางแผนรับมือความเสี่ยง ปรับกระบวนการทำงานใหม่ให้เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อมาทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จัดทำมาตรการและแนวทางในการดูแลเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิการ และการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสาร เตรียมแผนการสื่อสารกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสม่ำเสมอ ด้านงบประมาณ จัดทำแผนปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ตัด ลด



ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ลงทุนด้วยความระมัดระวัง สอดคล้องกับการวิจัยของถนอมศิลป์ จันคนากิติกุล (2561) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเงิน การตลาด และปัจจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ การให้อำนาจ การรับฟังความคิดเห็นการบริหารการสื่อสารระหว่างกัน และการเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจ โรงแรมกรณีศึกษา ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการดูแลความปลอดภัย สวัสดิการ ตลอดจนงานอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้พนักงานปลอดภัย ซึ่งรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลให้อัตราเงินเดือนปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมด้วย ใช้โอกาสนี้พัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจใน งานด้านการบริหารจัดการ คือ 1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จ ให้กับ กิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ 2) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า 3) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนในการจัดหา ทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยง และเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด 4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิต และยังสอดคล้องกับการวิจัยของนรเศรษฐ์ วาสะศิริ (2561) ที่ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพิษณุโลก ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ควรมีการปรับปรุงนโยบายการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและโปร่งใส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 ด้านการอำนวยความสะดวก นำอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และนวัตกรรมต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาเพื่อบริหารและควบคุมดูแลการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลให้การดำเนินงานนั้นๆ เป็นไปตามเป้าหมาย การถ่ายทอดนโยบายสำคัญ การสั่งปรับรูปแบบการทำงาน หรือคอยชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน การสั่งการ การสื่อสารต่างๆ ต้องไว เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์สอดคล้องกับการวิจัยของสุธารัตน์ แลพวง (2562) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการภายใต้มาตรการคัดกรองเพื่อรับมือสถานการณ์โรคไวรัส COVID-19 ของโรงพยาบาลปทุมธานี ในกระบวนการบริหารจัดการด้านการคัดกรอง COVID-19 ของโรงพยาบาล มีการอำนวยความสะดวก ในรูปแบบคณะทำงานบริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยปรับโครงสร้างการให้บริการ ณ จุดคัดกรองที่แผนกเวชระเบียน/จุดคัดกรอง OPD หรือ ER เป็นจุดคัดกรองหลักของโรงพยาบาล และการจัดตั้งคลินิกโรคทางเดินหายใจ (ARI Clinic) ขึ้นใหม่ เพื่อใช้คัด



กรองผู้เข้าข่ายสงสัยติดเชื้อ COVID-19 รวมถึง มีนโยบายในการค้นหาโรคเชิงรุกนอกบริเวณโรงพยาบาลและชุมชน กล่าวโดยสรุปในภาพรวม การบริการจัดการดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้มาตรการคัดกรองประสบความสำเร็จ ถึงแม้จะมีขั้นตอนการคัดกรองในโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นแต่ส่งกระทบในทางที่ต่อการปฏิบัติงานของแพทย์การประเมินอาการและส่งผู้ป่วยไปยังแผนกได้อย่างถูกต้องมากขึ้น การค้นหาโรคทางเดินหายใจมีจำนวนมากขึ้น บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านการคัดกรอง COVID-19 และประชาชนตระหนักในการดูแลสุขภาพมากขึ้น

1.5 ด้านการควบคุม มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันการณ์ และเพื่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดตามควบคุมด้วย สอดคล้องกับการวิจัยของเพียรพาลียมสวรรค์ (2560) ที่ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การตอบสนองต่อลูกค้าจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วพบว่า 1) ด้านยอดขาย มียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.57 2) ด้านการเงิน บริษัทจะต้องมีเงินทุนหมุนเวียนสำรองเป็นจำนวน 3 เท่าของรายได้ต่อเดือน 3) ด้านลูกค้า มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 4) ด้านการเรียนรู้การพัฒนาพนักงานมีความรอบรู้งานในแผนกและหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบในระดับมากที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความร่วมมือในการทำโครงการต่างๆ ที่บริษัทกำหนด

1.6 ด้านรูปแบบผู้นำ ควรมีความเป็นผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกล มีความแข็งแกร่งเด็ดเดี่ยว มีความยุติธรรม ให้เกียรติผู้อื่น แต่ก็ต้องเป็นที่พึ่งพาให้พนักงาน มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กร สร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่น ความสามัคคีให้กับพนักงาน มองเห็นจุดอ่อนจุดแข็งของคนและสามารถดึงศักยภาพตรงนั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รู้จักการจัดลำดับความสำคัญ มีความห่วงใย ใ้วางใจคนให้เป็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักวิธีการสื่อสารและสั่งการเป็นอย่างดี สอดคล้องกับการวิจัยของพวงเพ็ชร ชุนละเอียด (2557) ที่ผลการวิจัยสรุปพบว่า การที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยจะประสบความสำเร็จในการใช้ยุทธศาสตร์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะมีชัยชนะการแข่งขันในระดับภูมิภาคอันมีชื่อเสียงดั้งเดิมในฐานะ ที่เป็นผู้สร้างความมั่งคั่งที่โดดเด่นที่สุดของชาติได้นั้น ภาวะผู้นำในการบริหารการท่องเที่ยวในอนาคต ทั้งจากภาครัฐและเอกชนจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สู่อนาคตอันเฉียบแหลมจะต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ การพัฒนาการบริหารเชิงเอื้ออาทรอภีบาลที่เป็นคุณลักษณะประจำชาติและเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นไทยในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งจะผลักดันการปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจังควบคู่ไปกับการธำรงไว้ซึ่งมาตรฐานในระดับนานาชาติ

1.7 ด้านรูปแบบการตัดสินใจ ควรมีความรวดเร็วทันการณ์ภายใต้ข้อมูลที่รอบด้านเท่าที่จะมี ณ เวลานั้น ต้องรู้เป้าหมายของการตัดสินใจ และทำความเข้าใจสถานการณ์ให้ดีเสียก่อน ต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบการบริหารจัดการเดิมในแบบสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจควรที่จะทำในรูปแบบเป็นทีม มีการระดมสมอง ระดมความคิด เพื่อหาทางเลือกที่หลากหลาย และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการรับมือกับสถานการณ์นั้น ทั้งนี้ในด้านการถ่ายทอดการตัดสินใจลงสู่การปฏิบัติต้องผ่านบุคคลเดียวเพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงความสับสน สอดคล้องกับการวิจัยของปิยะพงษ์ ตรีสิรินธิโชติ (2559) ที่ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานโครงการของผู้บริหารในองค์กร ด้านความถูกต้อง ด้านความรวดเร็ว ด้านความง่ายในการใช้งาน และด้านการยอมรับของพนักงาน



ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารงานโครงการด้านของผู้บริหารในองค์กรทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมและติดตามผล และด้านการสื่อสาร

2. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารองค์กรในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทยเป็นปัญหาที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ยังคงยืดเยื้อและอาจจะต้องใช้เวลายาวนาน มาตรการช่วยเหลือของรัฐที่ยังไม่ทั่วถึงและมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ครอบคลุมทุกภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ และนโยบายในการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก การสั่งปิดธุรกิจ การห้ามการเดินทางทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทำให้นักท่องเที่ยวและลูกค้าไม่มี ทำให้ลดการลงทุน ปลดพนักงาน ปรับลดเงินเดือน และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยของพวงเพ็ชร ชุนละเอียด (2557) ที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ของประเทศไทยด้านคุณลักษณะ ขาดวิสัยทัศน์ในการวางแผนสู่การเติบโตในอนาคตขาดการพัฒนาเพื่อการบริหารอย่างยั่งยืน ทำให้การให้บริการเชิงการแข่งขัน ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและไม่มีการสานสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน

### องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยเป็นการบริหารองค์กรในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทย ซึ่งสาเหตุการล๊อคดาวน์ประเทศ (Lock down) นั้นเป็นมาตรการการปิดเมือง หรือปิดประเทศเพื่อหยุดหรือสกัดกั้นการแพร่ระบาดของโควิด-19 โรคระบาดที่ระบาดรุนแรงอยู่ทั่วโลก ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับมาตรการการสกัดการแพร่ระบาดที่เข้มงวดขึ้น สร้างความปลอดภัยให้กับคนในเมืองนั้นๆ โดยมีการบริหารองค์กรในภาวะล๊อคดาวน์ประเทศของภาคธุรกิจไทยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่

1. การบริหาร กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. การวางแผน การวางแผนหรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงาน

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน จัดปฐมนิเทศ และมอบหมายงานให้ทั้งบุคคลใหม่และบุคลากรเก่า

4. การอำนวยการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้

5. การควบคุม การควบคุมองค์การให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวัง หรือมาตรฐานที่กำหนด

6. รูปแบบผู้นำ แนวทางที่ทำให้มีทิศทางในการนำแผนไปใช้และจูงใจคน เพื่อให้การทำงานในฐานะผู้นำสามารถเลือกนำไปใช้กับคนที่มีลักษณะแตกต่างกันไปได้ สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกและนำไปใช้

7. รูปแบบการตัดสินใจ กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางเลือกบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจ

เป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารการบริการองค์การในภาวะลือคคาวนประเทศของภาคธุรกิจไทย ควรนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้ 1) องค์การต้องปรับเปลี่ยน เน้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ 3) เน้นการดำเนินธุรกิจแบบพึ่งพาอาศัยกัน สร้างพันธมิตร กับองค์กรต่างๆ ผู้มีส่วนได้เสีย 4) มีการวางแผนเพื่อเตรียมการรับมือกับความไม่แน่นอนทั้งในปัจจุบันและอนาคต 5) มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางร่วมกันในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน 6) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เน้นการเชื่อมโยงฝ่ายต่างๆ ให้ทำงานร่วมกัน 7) มีการตัดสินใจที่ฉับไว และยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ 8) มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางความหลากหลายทางการตลาด ยกกระดับการให้บริการ เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง เน้นความปลอดภัย

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเรื่องการบริหารองค์การในภาวะวิกฤติของภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จ

2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารองค์การในสถานการณ์โรคระบาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน

2.3 ควรทำการศึกษาการนำทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารองค์การภาครัฐและภาคเอกชน



### เอกสารอ้างอิง

- ถนนอมศิลป์ จันคนากิติกุล. (2561). ปัจจัยการบริหารธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการ ธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย. **วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา**. 7(2). 42-57.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ธรรมทัช ทองอร่าม. (2563). **New Normal ธุรกิจเตรียม “ตั้งการ์ด”**. แหล่งที่มา <https://www.tmbbank.com/en/newsroom/news/pr/view/Analytic-YE-New-Normal.html> สืบค้นเมื่อ 30 ธ.ค. 2563.
- ธวัชชัย อัครพรชัย. (2563). **ความพร้อมการปลดล็อกดาว์นของไทย และกลยุทธ์การลงทุน**. แหล่งที่มา <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/650057> สืบค้นเมื่อ 30 ธ.ค. 2563.
- ธิดารัตน์ อริยประเสริฐ. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน. **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. 30(2). 314-323.
- นรเศรษฐ์ วาสะศิริ. (2561). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพิษณุโลก**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ประชาชาติธุรกิจ. (12 มกราคม 2564). **SMEs จะตั้งการ์ดประคองธุรกิจ และรักษาการเติบโตได้อย่างไรในปี 2564**. แหล่งที่มา <https://www.prachachat.net/finance/news-590466> สืบค้นเมื่อ 30 ม.ค. 2564
- ปิยะพงษ์ ตรีสินธิ์โชติ. (2559). **ประสิทธิภาพของระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานโครงการของผู้บริหารในองค์กร**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พวงเพ็ชร ชุนละเอียด. (2557). **ภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติและยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวยุคใหม่เพื่อการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ในระดับภูมิภาคของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย**. **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต**. 10(1). 211-220.
- เพียรพา เลี่ยมสุวรรณค์. (2560). **กลยุทธ์การประกอบการและความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท อาร์แอนด์ดีพีซีซันจำกัด**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สุธารัตน์ แลพวง. (2562). **การบริหารจัดการภายใต้มาตรการคัดกรองเพื่อรับมือสถานการณ์โรคไวรัส COVID-19 ของโรงพยาบาลปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.