



แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก
ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอน
สยาม



โดย
นางสาวญาณทัศน์ มิ่งมงคลชัยศิลป์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก
ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิ
เดนซ์ ไอคอนสยาม



โดย
นางสาวญาณทัศน์ มิ่งมงคลชัยศิลป์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

GUIDELINE OF OUTSOURCING COMPANY'S CREATIVE HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT DURING THE COVID-19 CRISIS, CASE STUDY : MAGNOLIAS
WATERFRONT RESIDENCES ICONSIAM



By
MISS Yhamartouch MINGMONGKOLCHASIN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Arts PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการ จัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม
โดย	นางสาวญาณทัศน์ มิ่งมงคลชัยศิลป์
สาขาวิชา	การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญา มหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ดร. ปริญญา หรุ่มโพธิ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย
.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร. ปริญญา หรุ่มโพธิ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช)

631220044 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

นางสาว ญาณทัศน์ มิ่งมงคลชัยศิลป์: แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของ
บริษัทการจัดจ้างงานภายนอกในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอ
เตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ดร. ปริญญา หรุ่นไพ์



631220044 : Major PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

MISS Yharnartouch MINGMONGKOLCHASIN : Guideline of Outsourcing Company's Creative Human Resource Management during the Covid-19 Crisis, Case Study : Magnolias Waterfront Residences ICONSIAM Thesis advisor : Parinya Roonpho, Ph.D.



กิตติกรรมประกาศ

นางสาว ญาณทัศน์ มิ่งมงคลชัยสีล



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1.....	3
บทนำ.....	3
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	3
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา.....	7
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
บทที่ 2.....	9
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	10
2.2 บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล.....	13
2.3 แนวคิดการบริหารจัดการในยุควิกฤตการณ์การโควิด-19.....	17
2.4 แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุควิกฤตการณ์การโควิด 19.....	18
2.5 แนวคิดความปกติใหม่ New Normal.....	21
2.6 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจและการจูงใจ.....	23
2.7 แนวคิดและทฤษฎีค่าตอบแทน.....	28

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
บทที่ 3	37
วิธีดำเนินการวิจัย	37
3.1 การเลือกพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก	37
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	38
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	39
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	40
3.7 จริยธรรมในการวิจัย.....	40
บทที่ 4	41
ผลการวิจัย	41
4.1 ปัญหาและอุปสรรค.....	41
4.1.1 ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน	41
4.1.2 ปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน.....	42
4.1.3 ปัญหาด้านการจ้างงานและผลตอบแทน	43
4.1.4 ปัญหาด้านผลกระทบต่อการทำงาน.....	44
4.1.5 ปัญหาด้านแผนการจัดการในอนาคต	45
4.2 แนวทางในการแก้ปัญหา.....	46
4.2.1 ด้านการวางแผนกำลังคน.....	46
4.2.2 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	47
4.2.3 ด้านการจ้างงานและผลตอบแทน	48
4.2.4 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน	50
4.2.5 ด้านผลกระทบต่อการทำงาน.....	51

4.2.6 ด้านแผนการจัดการในอนาคต	51
บทที่ 5	53
สรุปและข้อเสนอแนะ	53
5.1 สรุปผลการวิจัย	53
5.1.1 สถานการณ์/ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของ บริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19	54
5.1.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ของบริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19	55
5.2 การอภิปรายผล	58
5.3 ข้อเสนอแนะ	60
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	60
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	60
รายการอ้างอิง	66
ประวัติผู้เขียน	68



สารบัญตาราง

หน้า

ไม่พบรายการสารบัญภาพ



สารบัญภาพ

หน้า

ไม่พบรายการสารบัญภาพ



แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก

ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19

กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม

Guideline of Outsourcing Company's Creative Human Resource Management
during the Covid-19 Crisis, Case Study: Magnolias Waterfront Residences

ICONSIAM

บทคัดย่อ

การระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 หรือ โควิด 19 ได้แพร่กระจายไปทั่วโลกที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อมนุษย์หลากหลายด้าน เช่น ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม ผลประกอบการทางธุรกิจ รวมถึงผลกระทบในรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอีกด้วย โดยสังเกตได้จากพนักงานในองค์กรหลายล้านคนทั่วโลกต้องเผชิญกับโอกาสที่ต้องตกงาน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของบทความวิชาการฉบับนี้เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม โดยใช้วิธีการศึกษาวรรณกรรม บทความวิชาการ บทความวิจัย บทสัมภาษณ์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุป โดยการสัมภาษณ์ได้แยกปัญหาและอุปสรรค ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน ปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ปัญหาด้านการจ้างงานและผลตอบแทน ปัญหาด้านผลกระทบต่อการทำงาน และปัญหาด้านแผนการจัดการในอนาคต

ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ด้านผลกระทบต่อการทำงาน จัดอบรมให้การสนับสนุนด้านความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา กระชับ เข้าใจง่าย ด้านแผนการจัดการในอนาคต โครงสร้างองค์กรในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกตำแหน่งในบริษัทติดต่อสื่อสารกันได้ ผู้บริหารบริษัทควรเปิดใจรับฟังปัญหาของพนักงานทุกระดับ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต้องปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้ทันเหตุการณ์

คำสำคัญ : แรงงาน, ผลกระทบโควิด 19, แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

Abstract

The outbreak of Coronavirus or COVID-19 has spread around the world affecting various aspects of humanity such as : the impact on economic, social, and business performance including the impact on human resource management in the organization as well. This can be observed from millions of corporate employees around the world facing the prospect of losing their jobs. The purpose of this article is to study : Guideline of Outsourcing Company's Creative Human Resource Management during the Covid-19 Crisis, Case Study: Magnolias Waterfront Residences ICONSIAM by using the method of studying literature academic articles, research articles, interviews, and other relevant information then bring it to the conclusion. The interview separated all 5 problems and obstacles as follows : manpower planning, occupational health and safety; employment and compensation, effect the performance on work and the future management plan.

Primary findings regarding the impact on work, organize training to support modern technical knowledge, using communication technology that is straightforward, concise, and easy to understand. In future management plans, the organizational structure of the company is very important for employees in all positions of the company to communicate with each other. Executives should be open-minded and listen to the problems of employees at all. When unexpected events occur, work plans must be adjusted in a timely manner.

Keywords : Labor, The impact of Covid19, Creative Human Resource Management

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

วิกฤตการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ที่แพร่กระจายไปทั่วโลกได้สร้างผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและการค้าระหว่างประเทศทั่วโลกเนื่องจากการปิดพรมแดน ห้ามเคลื่อนย้ายผู้คนทำให้เศรษฐกิจ ธุรกิจหยุดชะงักทุกภาคส่วน อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ซึ่งวิกฤติโควิด 19 ไม่ได้สร้างผลกระทบกับเศรษฐกิจและผลประกอบการขององค์กรในภาพใหญ่เท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบในภาพเล็กต่อรูปแบบการทำงานการบริหารจัดการพนักงานในองค์กรอีกด้วย คนจำนวนหลายล้านคนต้องเผชิญกับโอกาสที่จะตกงาน การบริหารจัดการกำลังพลของบริษัทมีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยลดจำนวนพนักงานลง ลดอัตราการจ้างงานเพื่อลดต้นทุนที่บริษัทจะต้องเสียไป สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศไทย (2564)

ผลกระทบหลักของการระบาดของโรคโควิด 19 ในสองปีที่ผ่านมาส่งผลให้การใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไปเป็นความปกติใหม่ คือ ผลกระทบด้านการจ้างงาน นักเศรษฐศาสตร์ประเมินว่าการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยได้ผ่านจุดต่ำสุดไปแล้ว ซึ่งเป็นช่วงล็อกดาวน์แต่ขณะเดียวกันการระบาดระลอกใหม่ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้น จากบทความของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง “ผลกระทบโควิด 19 ต่อผลแรงงานไทย” (โดย มณฑล ภิปลกาญจน์, พรชนก เทพขาม, นันทินิตย์ ทองศรี ธนาคารแห่งประเทศไทย และ พัชยา เลาสุทแสน สำนักงานสถิติแห่งชาติ) ได้นำเสนอข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์แนวโน้มต่อไป ข้อมูลการสำรวจภาวะการมีงานทำของประชากรโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่ามีผู้ว่างงานกว่า 7.5 แสนคน ซึ่งสูงกว่าปีก่อนในช่วงเวลาเดียวกันเกือบเท่าตัว โครงสร้างตลาดแรงงานไทยมีลักษณะที่นายจ้างมักปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนชั่วโมงการทำงานมากกว่าการเพิ่มหรือลดคนงานแบบฉับพลัน ส่วนหนึ่งอาจมาจากการหาแรงงานที่มีทักษะเหมาะสมกับงานนั้นทำได้ยาก หรืออยู่กันมานานแบบครอบครัว ส่งผลให้ตัวเลขการจ้างงานเปลี่ยนแปลงช้ากว่าสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป เมื่อเศรษฐกิจไม่ฟื้นนายจ้างจึงพยายามรักษาลูกจ้างไว้โดยลดชั่วโมงการทำงานก่อน เมื่อมีความจำเป็นจึงค่อยเลิกจ้าง (รวม 5 ผลกระทบโควิด 19 ในปี 2020, 2563)

แม้ว่ารัฐบาลจะมีการประกาศมาตรการออกมารองรับหากแต่พบว่า มาตรการดังกล่าวยังไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมผู้ที่ได้รับผลกระทบ (กองยุทธศาสตร์ และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2563; ศาสตรา สุตสวัสดิ์, 2563) มาตรการการให้ความช่วยเหลือประชาชนของรัฐบาลที่มีความเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายงบประมาณของประเทศ ซึ่งอาจส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของหนี้สาธารณะจำนวนมากและการขาดดุลการคลังอย่างต่อเนื่อง โดยการเพิ่มขึ้นของหนี้สาธารณะจำนวนมากย่อมเบียดบังงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลเพื่อใช้ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ ซึ่งถ้าเศรษฐกิจของประเทศไม่สามารถกลับมาเติบโตอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ การจัดเก็บรายได้จากภาษีจะลดลงอาจนำไปสู่ภาวะการขาดดุลการคลังเรื้อรัง และการเพิ่มขึ้นของหนี้สาธารณะอย่างรวดเร็วจนไม่สามารถที่จะจัดการได้ (พัชรี มินระวงศ์, 2551)

แรงงานที่มีความเสี่ยงจากการถูกเลิกจ้างสูงกว่ากลุ่มอื่น คือ แรงงานสูงอายุ เนื่องจากแรงงานสูงอายุมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์น้อยกว่ากลุ่มอื่น พิจารณาได้จากในช่วงที่ผ่านมานโยบายของบริษัทใหญ่ที่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด 19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินขนาดใหญ่หลายแห่ง เริ่มขอให้พนักงานที่มีอายุค่อนข้างมากเลือกเกษียณอายุด้วยความสมัครใจเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัท (ทองใหญ่ อัยยะวรากุล, 2563) แรงงานบางส่วนขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลกระทบต่อการใช้งาน ข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เท่าเทียมกันนำไปสู่การสร้างความเหลื่อมล้ำในสังคม ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ด้านดิจิทัล (สุรัชณี ศรีไย, 2563)

วิกฤตโควิด 19 ในครั้งนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลก สถานการณ์บังคับให้เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก จนทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถใช้แผนกลยุทธ์เดิมที่เคยวางแผนไว้ก่อนหน้านี้ อีกทั้งยังไม่สามารถที่จะคาดการณ์อนาคตได้อีก ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพลิกมุมมองปรับเปลี่ยนวิธีคิด แก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการใหม่ (นพรัตน์ เภาพัทฒน์, 2564) การแพร่ระบาดได้ส่งผลทั้งด้านลบและด้านบวกต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ถือได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนทางความคิดครั้งสำคัญที่เร่งให้เกิดแนวโน้มของการทำงานใน 3 รูปแบบ ได้แก่ การทำงานจากระยะไกล (Remote work) การทำงานบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digitization) การใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (Automation and Artificial Intelligences, AI) (Lund et al., 2021) ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ทั้งในสภาวะวิกฤต

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบโครงสร้างการบริการองค์กรทั้งในรูปแบบขององค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ องค์กรจิตอาสา วิสาหกิจชุมชน และองค์กรไม่มุ่งหวังผลกำไร โดยมีหน้าที่บริหารมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในระบบทั้งหมด คือ พนักงานในองค์กร องค์กรที่จะบรรลุผลสำเร็จได้อย่างต่อเนื่ององค์กรนั้นจะต้องมีทั้งระบบโครงสร้างและการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562) นอกจากนี้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบสื่อสาร พฤติกรรมผู้บริโภคและการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันผ่านโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรและพนักงานสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้น ควรมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่ 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2562) ดังนั้น ปัจจัยสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบด้านและทันสมัยอยู่เสมอ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การรักษา การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรและบุคลากรมีความสามารถในการสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต (นพรัตน์ เภาพัฒน์, 2564)

จากการศึกษาของ World Economic Forum [WEF] (2021b) พบว่าในอีก 5 ปีข้างหน้าจะมีการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาทดแทนตำแหน่งงานในตำแหน่งปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งผลพวงจากการถดถอยทางเศรษฐกิจจากการระบาดโควิด 19 ยังส่งผลให้มีอัตราการจ้างงานที่ลดลงทำให้เห็นถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังตำแหน่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดและยั่งยืนมากขึ้นในส่วนของเทคโนโลยีไม่อาจแทนที่ได้ จึงส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนชุดทักษะที่จำเป็นในรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทักษะสำหรับตำแหน่งงานใหม่ด้วย สถานการณ์โควิด 19 ได้ปลุกกระแสความร่วมมือครั้งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ก่อให้เกิดโครงการพัฒนาทักษะใหม่ Reskill และยกระดับทักษะเดิม Upskill ให้กับกำลังคนกันอย่างแพร่หลาย จากการสำรวจบริษัทต่างๆ ทั่วโลกพบว่าภายในปี ค.ศ. 2025 ร้อยละ 50 ของพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะภายในระยะเวลา 6 เดือนหรือเร็วกว่านั้น

การรักษาให้พนักงานสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องถือเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญ เพราะหากมีการลาออกของพนักงานในช่วงระยะเวลาอันสั้นและบ่อยครั้ง นอกจากภาระการสรรหา และคัดเลือกจะเพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กรนั้น มีมากกว่าความรู้สึกพึงพอใจต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การได้รับการดูแลอย่างดีและอยู่ดีมีสุขของพนักงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (จิระประภา อัครบวร และคณะ, 2558)

สถานการณ์โควิด 19 ครั้งนี้ส่งผลให้มีการพลิกมุมมองใหม่ในการออกแบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เช่น พนักงานมีความต้องการที่จะเลือกชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น ประสบการณ์ทำงานในยุคโควิด 19 ได้ส่งผลให้พนักงานมีชีวิตที่เปลี่ยนไป และภาระค่าใช้จ่ายในการทำงานเพิ่มขึ้นรวมถึงพนักงานได้ให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดีเพิ่มขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจย้ายงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น ในบางองค์กรจึงได้มีการปรับเปลี่ยนให้พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานได้ ให้เบี่ยงค่าเบี้ยเลี้ยง สนับสนุนค่าใช้จ่าย สามารถเบิกค่าสมาชิก ค่าสถานที่ออกกำลังกายได้ แต่การออกแบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ สิ่งที่องค์กรควรทำเพิ่มเติมคือ การออกแบบงานใหม่ที่มีการบูรณาการความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเอาไว้ด้วยกัน (Deloitte, 2021) ประกอบกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมีจำนวนเพิ่มขึ้น การดูแลสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดี ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นรวมถึงการมีนโยบายที่ให้โอกาสพนักงานได้มีช่วงเวลาดูแลสุขภาพผู้สูงอายุในครอบครัวของตนด้วย (Matsuda, 2020)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ในการศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 อีกทั้งยังสามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวต่อไป

คำสำคัญ : แรงงาน; ผลกระทบโควิด 19; แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พารกซ์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ บริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ บริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พารกซ์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม” ในครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอกโดยใช้การสัมภาษณ์จากพนักงานที่ทำงานโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พารกซ์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ดูแลเจ้าหน้าที่บริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก โดยเลือกบริษัทที่ทำงานอยู่ในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พารกซ์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พารกซ์ เรสซิเดนซ์

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.4.1 ทราบถึงแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ บริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19

1.4.2 ผลการวิจัยนี้ สามารถช่วยแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ให้กับบริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ และมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ดียิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงาน ภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้า และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้ดูแลเจ้าหน้าที่บริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก โดยเลือกบริษัทที่ทำงานอยู่ในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. แนวคิดการบริหารจัดการในยุควิกฤตการณ์การโควิด-19
4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุควิกฤตการณ์การโควิด-19
5. แนวคิดความปกติใหม่
6. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจและการจูงใจ
7. แนวคิดและทฤษฎีค่าตอบแทน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อำเภอ ไชยแก้ว (2564) ได้กล่าวว่า การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) มีความหมายเหมือนกัน แต่การนำไปใช้งานแตกต่างกัน คือ การจัดการใช้กับองค์กรภาคเอกชน ส่วนการบริหารจะใช้กับองค์กรภาครัฐ

โสมวลี ชยามฤต (2564) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าสมควรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะต่าง ๆ

ซัชชัย พันธุ์เกตู (2561) ได้กล่าวว่า พ้าวิกร อินลวง : 43-55 ไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ หรือ คนเป็นทรัพยากรในการจัดการที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ สามารถผลัดถิ่นภารกิจทั้งหลายขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการจัดการของผู้บริหารที่จะสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร ก็สร้างปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะให้แก่องค์กรเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และการขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้

จตุรงค์ ศรีวงศ์วรรณ (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของนโยบายขององค์กร ภาระงานและการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรเป็นสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของตัวบุคลากรเอง โดยเริ่มจากการรับสมัครงานจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการ

พัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยบทบาทและความรับผิดชอบในหน่วยงานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ นิรนาม (2561) มีดังนี้

1. การออกแบบโครงสร้างบุคคลากร (Organizing) เมื่อกำหนดเป้าหมายของงาน และแจกแจงงานที่ต้องทำชัดเจนแล้ว จึงสามารถออกแบบโครงสร้างบุคคลากรได้ว่าจะต้องมีคนที่มีความสามารถเช่นไร จำนวนเท่าไร และคนเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร มีการแบ่งงานและกำกับควบคุมกันอย่างไร โครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ของงาน ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของผู้นำ ฯลฯ โครงสร้างแบบรวมศูนย์เหมาะกับงานที่ต้องมีการตัดสินใจจากศูนย์กลางที่มีอำนาจมาก หรือต้องการข้อมูลจากหลายฝ่ายในการตัดสินใจ แต่ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ อาจเกิดความล่าช้าในการทำงานที่มีระดับขั้นตอนมาก โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ เหมาะกับงานที่สามารถแบ่งทีมย่อยทำงานได้โดยอิสระทำให้เกิดความคล่องตัว แต่ต้องมีการประสานในภาพรวมที่ดีมีฉะนั้นอาจทำให้แต่ละทีมทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่สอดคล้องกัน

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) คือ การประมาณการจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ในการทำงานแต่ละขั้นตอนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งจะต้องสามารถระบุจำนวนคน จำนวนชั่วโมง และคุณสมบัติของบุคคล เพื่อจะได้ทำการสรรหาและจัดวางตัวบุคคลได้เหมาะสมต่อไป

3. การสรรหาและจัดสรรบุคคลากร (Recruitment and Staffing) คือ การสรรหาบุคคลที่เหมาะสม มาทำหน้าที่ตามตำแหน่งงาน ในโครงสร้างที่กำหนดไว้หน้าที่สำคัญแรกก็ คือ การสรรหาบุคคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร มีกลยุทธ์ในการประเมินศักยภาพบุคคลากรที่สอดคล้องกับคุณสมบัติที่ต้องการ และสามารถจัดวางตัวบุคคลได้เหมาะสมกับตำแหน่ง และเกิดความเป็นทีมที่ดี

4. การอบรมและพัฒนาบุคคลากร (Training and Development) เนื่องจากทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การอบรมพัฒนาบุคคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านทักษะการทำงาน (วิชาชีพ) ที่มีความเฉพาะเจาะจงและลึกซึ้งไป

ตามหน้าที่ในองค์กร รวมทั้งชะชีวิต (วิชาชีวิต) เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ชีวิตตนเอง และใช้ชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ เอื้อต่อการพัฒนาร่วมกัน

5. การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน (Payroll Management) ไม่ใช่เฉพาะการจ่ายค่าตอบแทน (เงินเดือน) เท่านั้น แต่รวมถึงการดูแลระบบการจ่ายเงินเดือนไม่ให้สะดุด รวมถึงตามเทคโนโลยีอันทันสมัยให้ทัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการประเมินงบประมาณอัตราจ้าง การบริหารงบประมาณ การประเมินเงินเดือนให้แต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงการบริหารจัดการด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ประกันสังคม, ประกันสุขภาพ, กองทุนต่างๆ, ภาษี, ค่าชดเชยในกรณีต่างๆ

6. การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพ และการประเมินการทำงาน (Appraisals and Performance Management) หลังจากที่ได้รับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังคงต้องคอยติดตามดูประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานแต่ละคนด้วย ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าได้คัดสรรคนเข้ามาทำงานได้ตรงตามท้องที่ความต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงไร สมควรส่งเสริมด้านใดให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และยังมีประโยชน์ต่อการประเมินค่าตอบแทน, การเลื่อนตำแหน่ง, หรือการเปลี่ยนสายงานได้อีกด้วย การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง การประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วยวิธีการหลายรูปแบบ เช่น การประเมินตนเอง, การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา, การประเมินจากเหตุการณ์, แบบทดสอบ, แบบสอบถาม, พฤติกรรม เป็นต้น

7. การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ในเรื่องส่วนตัวไปจนถึงความขัดแย้งในเรื่องงาน ลดปัญหา และช่วยแก้ปัญหาได้เมื่อเกิดวิกฤติต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่สามารถใช้ระบบ ตลอดจนบริการต่างๆ แก้ไขได้ เช่น การกู้เงินฉุกเฉิน, ประกันอุบัติเหตุ, หรือแม้แต่การช่วยเหลือเรื่องสิทธิในการลาจากกรณีต่างๆ

8. แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation) หนึ่งในหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นก็คือเรื่องแรงงานสัมพันธ์ที่ฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องประสานความสัมพันธ์ของแรงงานในส่วนต่างๆ ให้ดี แรงงานสัมพันธ์นี้ คือ เชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดความรักสามัคคีในการทำงาน และหากพนักงานเกิดความร่วมมือกันอย่างดีเยี่ยม แน่นนอนว่าองค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงตามไป

ด้วย เพื่อให้องค์กรไม่เกิดปัญหาในเรื่องนี้ขึ้น ฝ่ายบุคคลที่ตึ้นนั้นควรสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และไม่ควรรสร้างความแตกแยก หรือไม่อำนวยความสะดวกให้กับแรงงาน เพราะหากงานแรงงานสัมพันธ์บกพร่องก็อาจเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรล่มสลายได้เช่นกัน

ผู้วิจัยสรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้คุณค่ามากที่สุดใ้องค์กร บุคคลที่ทำงานใ้องค์กรต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามตำแหน่งงานนั้นๆ มีการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เมื่อทำงานไปแล้วในระยะหนึ่งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจ กลยุทธ์ใ้องค์กรจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ใ้องค์กรหลากหลายประเภท หลายขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ใ้องค์กรจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ เพื่อแสวงหาคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมและจำเป็นใ้องค์กรปฏิบัติงานโดยคัดเลือกบุคคลมาทำงานด้วยวิธีการหลากหลายตามความสามารถ วางแผนกำลังพลตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ใ้องค์กร รวมถึงดูแลด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานให้แก่พนักงานใ้องค์กร ซึ่งขนาดของแผนกทรัพยากรบุคคลนั้นจะใหญ่หรือเล็กก็ขึ้นอยู่กับขนาดของใ้องค์กรเอง รวมถึงการให้ความสำคัญใ้องค์กรในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญมากน้อยเพียงใด

2.2 บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เอกพิชญ์ ชินะชาย (2561) ได้กล่าวว่า 1 ใน 4 ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ มุ่งเน้นทุนมนุษย์ซึ่งถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและสามารถพัฒนาศักยภาพและเพิ่มคุณค่าได้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดดังนั้น ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจากคุณสมบัติที่ต้องการให้สอดคล้องกับภาระงานและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. วางแผนเกี่ยวกับจำนวนคนทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เพียงพอ ทั้งนี้ควรมอบหมายปริมาณงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุขกับการทำงานและในอนาคตใ้องค์กรจะสามารถขยายงานได้อย่างราบรื่น

3. กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติและ สร้างทัศนคติที่ดีให้กับทุกคนในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการลดข้อขัดแย้งระหว่างคนทำงาน กับผู้บริหาร หรือ คนทำงานด้วยกัน

4. กำหนดกรอบและแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้ขั้นตอนการทำงานเป็นระบบและง่ายขึ้นซึ่งจะส่งผลให้สินค้าและงานบริการมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการ

5. การประเมินผลงานค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม กระบวนการนี้เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรทำข้อตกลงและ เหน็ดใน การทำงานให้สอดคล้องกับค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย และเป็นการ ป้องกันการฟ้องร้องรวมถึงความสามารถในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่กับ องค์กรได้อย่างยาวนาน

6. การพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นให้กับคนทำงาน ผู้บริหารควรวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของคนทำงานเพื่อนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้กับงานหรือสร้างนวัตกรรม ใหม่ให้กับองค์กร

7. การเก็บข้อมูลของคนในองค์กรเพื่อนำไปวางแผนและปรับใช้กับการบริหารงานด้านอื่น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาร่วมใช้ในการเก็บข้อมูลอย่างเป็น ระบบ

กัญชพร ศรีมณี (2559) ได้กล่าววว่า องค์กรต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมยุค 4.0 ดังนี้

1. นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเพื่อให้มี ความรู้ในศาสตร์สมัยใหม่ เรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้องพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้สิ่ง ใหม่อย่างต่อเนื่อง

2. การวางแผนกำลังคนขององค์กร ต้องนำนโยบายองค์กรด้านกำลังคนมาวางแผนเพื่อให้ เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายทางธุรกิจ เช่น แต่ละตำแหน่งงานต้องการคนที่มีความรู้

ความสามารถอย่างไร กำลังคนที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ จะต้องปรับหน้าที่ให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การได้อย่างไร

3. การสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้องค์การได้คนที่ตรงกับความต้องการขององค์การมากที่สุด จำเป็นต้องมีการวางแผนกำหนดสัดส่วนแหล่งที่มาของแรงงานให้เหมาะสม มุ่งเน้นเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การมากที่สุด

4. การจ้างงานและผลตอบแทน องค์การต้องมีการจ้างงานโดยการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่นในการจูงใจเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการก็ต้องสอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกัน

5. การฝึกอบรมและพัฒนา องค์การต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์การให้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของระบบงานและการเพิ่มพูนความรู้ ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้หลากหลายช่องทาง เข้าถึงแหล่งความรู้ สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น ผ่านเทคโนโลยีทางการเรียนรู้ที่ทันสมัย

6. การธำรงรักษาคนในองค์การองค์การต้องรักษาคนดี คนเก่งและคนสำคัญให้อยู่กับองค์การ เพราะคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับองค์การคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร ทองกำเนิด (2560) กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมองเป็นอันดับแรก คือ เรื่องการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์การว่าจะต้องดำเนินชีวิตอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยใดที่มีความสำคัญอย่างเร่งด่วนและจะขับเคลื่อนองค์การอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องเตรียมมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นที่ยอมรับ เพื่อสังคมโลกอนาคต

วิภัสสร ยอดยิ่ง (2564) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น ส่วนต่าง ๆ ได้เป็น 6 ส่วน ได้แก่

1. การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล เกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำให้บริษัทเติบโต รวมถึงการสร้างระบบการศึกษา ทรัพยากรบุคคล การกำหนดนโยบายการสรรหาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ การทบทวนมาตรฐาน การประเมินและการจัดการเรื่องค่าตอบแทน

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานกับบริษัทนั้นมีความจำเป็นจะต้องใส่ใจเป็นอย่างมาก และควรสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ และอยากร่วมงานกับองค์กรไปในระยะยาว

3. การศึกษาเพิ่มเติมและการฝึกอบรม องค์กรความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงเสมอ ฝ่ายบุคคลจำเป็นจะต้องศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมตลอดเวลาทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้อง และส่วนที่มีประโยชน์ ต่อการพัฒนาความสามารถตลอดจนศักยภาพของพนักงานในองค์กร รวมถึงการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกฝ่ายในองค์กร

4. การประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญในการติดตามผลการทำงาน ตลอดจนเป็นตัวชี้วัด ศักยภาพของบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงการได้รู้ข้อบกพร่องของตนเองเพื่อที่จะหาวิธีการแก้ไขทางปรับปรุง

5. แร้งงานสัมพันธ์ การจัดการเรื่องแรงงานสัมพันธ์ถือเป็นหน้าที่หลักอีกหน้าที่หนึ่งของฝ่าย ทรัพยากรบุคคล แร้งงานสัมพันธ์นี้จะเน้นไปถึงการดูแลสารทุกข์สุกดิบตลอดจนสิ่งที่ทำให้พนักงานมี ความสุขในขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สวัสดิการพนักงาน การดูแลเรื่องสุขภาพและสาธารณสุข ไปจนถึงเรื่อง ส่วนบุคคล เช่น การสมรส การคลอดบุตร เป็นต้น

6. การบริหารจัดการศักยภาพของบุคคลฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจ บุคลากรในบริษัทให้ได้ สามารถสังเกตเห็นพรสวรรค์ตลอดจนศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อที่จะ บริหารศักยภาพของบุคคลให้ดีที่สุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการ สรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร ค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถใกล้เคียงกับ ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการมากที่สุด จัดอบรมดูแลให้ความรู้ในทุกด้าน ให้บุคลากรมีความสามารถ

เพิ่มขึ้นในทางที่ตนเองถนัดเพื่อนำมาใช้พัฒนางานของตน วางแผนกำลังพล อำนวยรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด พร้อมทั้งคำนึงถึงความสุข สิทธิประโยชน์ส่วนตนที่พนักงานทุกคนควรได้รับตามสิทธิขั้นพื้นฐาน มีความเที่ยงตรง หนักแน่น ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ก้าวทันเทคโนโลยี วางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อความยั่งยืนขององค์กรและมีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ในอนาคต

2.3 แนวคิดการบริหารจัดการในยุควิกฤตการณ์การโควิด-19

พสุ เดชะรินทร์ (2564) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการในยุควิกฤตการณ์การโควิด 19 "Resilience" เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น กำลังมาแรงในยุคโควิด 19 สะท้อนให้เห็นถึงองค์การที่มีความสามารถในการรับมือวิกฤติและความสามารถก้าวพ้นวิกฤติออกมาได้ดีกว่าคู่แข่ง คำว่า Resilience แปลเป็นไทยได้ว่า “ความยืดหยุ่น” เมื่อนำคำนี้มาใช้ในการบริหารองค์การ จะหมายถึง ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อวิกฤติหรือสถานการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น สามารถฟื้นตัวจากวิกฤติได้อย่างดีทำให้คำนี้ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์การในยุคปัจจุบันกันมากขึ้น และทำอย่างไรถึงจะสามารถพัฒนาองค์การให้เป็น Resilient Organization ได้ มีพื้นฐานสำคัญอยู่สี่ปัจจัยของการบริหารองค์การ คือ อันดับแรกผู้นำจะต้องพร้อมโดยจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและทำให้ทั้งองค์กรตระหนักว่า วิกฤติหรือการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นเรื่องปกติต่อไปในอนาคต เตรียมองค์การให้พร้อมต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ความคิดและความกล้าที่จะสร้างโอกาสการเติบโตใหม่จากวิกฤติที่เกิดขึ้น อันดับสองตามมาด้วยระบบการทำงานจะต้องมีความพร้อม เนื่องจากในช่วงวิกฤตินั้นสำคัญคือ การดำเนินงานจะต้องไม่หยุดชะงักและไปต่อได้ ดังนั้น การมีระบบการทำงานที่ดีและยืดหยุ่นพร้อมจะปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ อันดับสาม เรื่องของคนในองค์การต้องพร้อม คนในองค์กรนอกจากจะต้องมีทักษะ ความรู้ที่เหมาะสมแล้วยังจะต้องมี Resilient Mindset ด้วย คือ ต่อให้เผชิญกับวิกฤติหรือการเปลี่ยนแปลง ก็พร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มองหาโอกาสใหม่จากวิกฤติที่เกิดขึ้น อันดับสี่ คือ วัฒนธรรมองค์การที่พร้อมที่จะเป็นรากฐานสำคัญต่อทั้งองค์กรในการก้าวผ่านวิกฤติและเติบโตอีกครั้ง

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤตของโควิด 19 ต้องมีแนวทางในการรับมือให้องค์การสามารถอยู่รอดได้อย่างปลอดภัย มีดังนี้ การดำเนินการขององค์การต้องตอบสนอง

อย่างทัน่วงที่ต่อสถานการณ์โควิด 19 เพื่อให้สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงคาดการณ์และประเมินผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน กำหนดมาตรการรับมือ การบริหารจัดการภาวะวิกฤตโควิด 19 ขององค์การควรถูกกำหนดที่จัดการเฉพาะกิจหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากที่สุด กำหนดแนวทางการปรับตัวเพื่อให้องค์การยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤตโควิด 19 ให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรทราบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน บรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกด้านในสถานการณ์โควิด 19 ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อการรักษาความสัมพันธ์อันดีและสร้างความไว้วางใจสำหรับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิกฤต โควิด 19 ควรวางแผนฟื้นฟูภายหลังสถานการณ์โควิด 19 เพื่อดำเนินการให้องค์การกลับมาสู่สภาวะปกติโดยเร็ว พร้อมทั้งทบทวนเป้าหมายและแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันทำความเข้าใจ คิด วิเคราะห์ กับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดแผนระยะยาวในการรับมือ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ

2.4 แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุควิกฤตการณ์การโควิด 19

งานบริหารทรัพยากรบุคคลท่ามกลางสถานการณ์โควิด 19 พัลลภา ปีติสันต์ (2564) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามบริบทปัจจุบัน สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรภาคธุรกิจในยุคที่มีปัจจัยอย่างสถานการณ์โควิด 19 เข้ามากระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิบัติงานที่บ้าน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดต่อสื่อสารบุคคลทั้งในและนอกองค์กร ดังนั้น ตำแหน่งหัวใจหลักขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรงอย่างฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resources (HR) ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการคนในองค์กร จึงไม่ใช่เพียงพิจารณาการปฏิบัติงานแบบวันต่อวัน (Day-to-Day Operation) เช่นเดิม แต่ต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการคนที่เรียกว่า พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partner) โดยต้องคำนึงถึง 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ปรับการสื่อสารในองค์กรให้เป็นดิจิทัล (Internal Digital Communication) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเติมเต็มองค์ความรู้และตื่นตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาผสมผสานกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น การจ้างคนเข้าใหม่ การประเมินความสามารถ เป็นต้น

2. การบริหารสุขภาพจิตของพนักงาน (Managing Mental Health) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจพนักงานเหมือนนั่งอยู่ในใจทราบความต้องการและความคิดของคนในองค์กร และสนใจเรื่องความสุขในเชิงสุขภาพจิตของพนักงาน ทั้งนี้ข้อมูลจาก Harvard ระบุว่า ช่วงหลังโควิด 19 พนักงานที่มีความสามารถ (Talent Employee) มีเกณฑ์ย้ายงานมากขึ้นสาเหตุเพราะรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ใส่ใจหรือไม่ได้ให้ความสนใจดูแลสภาพจิตใจของพนักงานในช่วงโควิด 19 ที่ดีพอ

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change agent) HR ต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง นำพาคนในองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคล่องตัวในการทำอะไรใหม่ๆ เข้ามาทำให้องค์กรเดินหน้าต่อไป ปัญหาที่พบบ่อยไม่ว่าอยู่ในสมัยไหน คือ การสื่อสาร ดังนั้นองค์กรจึงควรใส่ใจสื่อสารพูดคุยกันให้มากขึ้น โดยเฉพาะยุคนี้ที่มีการพูดคุยผ่านหน้าจอเป็นส่วนใหญ่

การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงการระบาดของเชื้อโควิด 19 สถานการณ์การปัจจุบันมีผลผลักดันทำให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในหลายมิติ (วัลลภา ช้างมลพิสุทธิ์, 2564)

1. การทบทวนอัตรากำลังพลรวมถึงโครงสร้างองค์กรในอนาคตที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเคลื่อนตัวได้อย่างรวดเร็วรวมถึงการคัดเลือกรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ผลลัพธ์ของการทบทวนอัตรากำลังที่จำเป็นนี้อาจจะนำไปสู่การปรับขนาดองค์กร เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและด้านธุรกิจ

2. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยปรับลดลักษณะงานที่เป็นงานประจำและนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI-artificial intelligence) ทดแทนเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ

3. การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการส่งมอบสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้า

4. การทำงานรูปแบบผสมผสาน ที่เน้นผลสำเร็จของการทำงานโดยไม่จำกัดสถานที่ เวลาการทำงาน เช่น พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสมด้วยตนเอง ไม่ว่าจะทำงานที่บ้าน ทำงานที่ออฟฟิศ หรือผสมผสานกันเพื่อส่งมอบผลงานที่ดีที่สุด

5. การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น Video Call ผ่านทาง Applications ซึ่งแนวคิดนี้จะทำให้องค์กรสามารถบริหารค่าใช้จ่ายของออฟฟิศได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าเดิม

6. การประเมินผลปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ในอดีต และมีความถี่ในการประเมินผลรายไตรมาสมากกว่ารายปี โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ Objective and Key Results (OKR) เป็นต้น

7. การพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง Self-Learning ในรูปแบบ Microlearning ที่กำหนดแนวทางการเรียนรู้แต่ละหัวข้อชัดเจน และใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้แบบสั้น รวมถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์

8. การปรับเปลี่ยนของรูปแบบผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน โดยเน้นความสมดุลในการทำงานและสุขภาพองค์รวมในเชิงป้องกัน (Employee Well-Being) ส่งผลถึงการออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่นมากขึ้นสอดคล้องกับยุคสมัย และพนักงานในแต่ละเจเนอเรชันที่เปลี่ยนไป

9. วัฒนธรรมองค์กรการทำงานแบบคล่องแคล่ว เป็นแนวคิดในการสร้างความคล่องตัวในการทำงาน โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสารลง เน้นการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานร่วมกันภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในท่ามกลางการแข่งขันด้านธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงการระบาดของเชื้อโควิด-19 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ในหลายด้าน เช่น การทบทวนอัตราค่าจ้างเพื่อคัดเลือกรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงนำไปสู่การปรับขนาดองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและด้านธุรกิจ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร ลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสารลง

เน้นการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานร่วมกันภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย การทำงานรูปแบบผสมผสานเน้นผลสำเร็จของการทำงานโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป เพิ่มการพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยพนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาและสถานที่รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้ การออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่นมากขึ้นให้สอดคล้องกับยุคสมัย และพนักงานในแต่ละช่วงอายุ

2.5 แนวคิดความปกติใหม่ New Normal

ทฤษฎี New Normal คำว่า “New Normal” ราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์ New Normal เพิ่มเข้ามา โดย มาลี บุญศิริพันธ์ (ม.ม.ป) คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภาได้อธิบายคำนี้เอาไว้ว่า New Normal แปลว่า ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย New Normal ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ “โควิด 19” การใช้ชีวิตประจำวันจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดด้วยการปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคโนโลยีใหม่มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรม ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขภาพ การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร ธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปก็จะทำให้เกิดความคุ้นชินจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, ม.ป.ป.)

แนวคิด Next Normal เกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2552 ในช่วงวิกฤตการณ์การเงิน (Financial crisis) ของสหรัฐอเมริกา โดยบริษัท McKinsey & Company และได้กลับมาเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายอีกครั้งหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด 19 ในปี พ.ศ. 2563 โดยได้ให้คำจำกัดความของ Next normal วาหมายถึง “ความปกติใหม่ New Normal ที่ธุรกิจต้องปรับตัวในยุคหลังการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ใน 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า Resolve การ

ปรับธุรกิจใหม่มีความยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ Resilience การกลับไปดำเนินธุรกิจตามปกติอีกครั้ง (Return) การคิดใหม่ Reimagination และการปฏิรูปเพื่อก้าวสู่นาคตที่ดีกว่า Reform ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาแนวคิด Next Normal ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มนักวิชาการและนักธุรกิจ แต่ยังไม่มีความหมายหรือคำจำกัดความที่ชัดเจนทำให้แนวคิด Next Normal ถูกเรียกในหลากหลายชื่อ ได้แก่ New Normal, Never Normal และ The Post-pandemic New Normal (รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2564) โดยความหมายของ Next normal มีดังนี้

1. ความปกติใหม่ New normal ที่ธุรกิจต้องปรับตัวในยุคหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 ใน 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า Resolve การปรับธุรกิจใหม่มีความยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ Resilience การกลับไปดำเนินธุรกิจตามปกติอีกครั้ง Return การคิดใหม่ Reimagination และการปฏิรูปเพื่อก้าวสู่นาคตที่ดีกว่า Reform (McKinsey & Company, 2020)

2. การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของบุคคล และการดำเนินงานขององค์กรใน 4 มิติ ภายหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 ได้แก่ มิติด้านสังคม Society มิติด้านธุรกิจ Business มิติด้านเศรษฐกิจ Economy และมิติด้านการเมือง Politics (Deloitte, 2021)

3. การปรับเปลี่ยนนิสัยหรือพฤติกรรมเพื่อให้สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นปกติโดยมีการปรับข้อปฏิบัติด้านสุขภาพ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส เช่น การรักษาระยะห่าง การสวมหน้ากากอนามัย การล้างมืออย่างสม่ำเสมอ และการหลีกเลี่ยงพื้นที่ที่มีความแออัดของฝูงชน (Putsanra, 2020 และ Winata et al. 2020)

4. การเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในด้านการวิจัยและพัฒนา (Research & development) เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 โดยคำนึงถึง 3 เรื่อง ได้แก่ Stretch หมายถึง การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงของตลาดอุปสงค์และขีดความสามารถขององค์กร Speed หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และ Scale หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ด้วยมีโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและทรัพยากรที่เหมาะสม (Accenture, 2020)

ผู้วิจัยสรุปว่า New Normal หรือความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิมที่เคยเป็นมาเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยเป็นปกติและเคยคาดเดาไว้ล่วงหน้าต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีชีวิตใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไมคุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติ การจัดการในด้านต่างๆ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างทั่วทุกมุมโลกและรุนแรง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันให้ทันท่วงท่ามากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิม นิยามแนวคิดความปกติใหม่นี้ยังสามารถนำมาเป็นแม่แบบในบทสัมภาษณ์งานวิจัยฉบับนี้ได้อีกด้วย

2.6 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจและการจูงใจ

Loundon & Bitta (1988) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่บนภาวะสิ่งแวดล้อม

Pinder, C. (1998) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานทิศทางในการกระทำความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557) ได้ให้ความหมาย การจูงใจหรือความพึงพอใจ ว่าหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ค่านิยม และประสบการณ์ที่แต่ละบุคลากรได้รับและจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการให้แก่บุคลากรนั้นได้ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคลากรย่อมมีความแตกต่างกันไป ตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไปหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคลากรซึ่งมีผลการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ณัฐพัชร ลาภบำรุงวงศ์ (2562) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมายกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ

ผู้วิจัยสรุปว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความต้องการ ความปรารถนา พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปบุคคลจะมีความต้องการเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด ซึ่งความต้องการเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ด้วยตนเองก็ได้ และเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไป

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ณัฐพงษ์ ชูทัย (2559) แรงจูงใจ (Motives) คือ แรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการมากระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายแรงจูงใจมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นพลังงานที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม
2. เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม
3. เป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามในการแสดงพฤติกรรม

ทฤษฎีเนื้อหา หมายถึง การจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของพนักงานที่เน้นเรื่องการทำ ความเข้าใจว่าพนักงานต้องการอะไรและจะทำอย่างไรที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีเนื้อหาและทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการ ใช้จูงใจพนักงาน ขั้นตอนในการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจพนักงาน มีดังนี้

- 1) ทฤษฎี Abraham Maslow
- 2) ทฤษฎี Two - Factor
- 3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y
- 4) ทฤษฎี ERG

1. ทฤษฎี Abraham Maslow ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (Hierarchy of Needs Theory) เกิดในทศวรรษที่ 1940 โดย Maslow (1943) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) หมายถึง ความต้องการอาหารเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะอาดสบาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) หมายถึง ความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจางาน ความปลอดภัยการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Need) หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งทางสังคม

ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับ (Esteem Need) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Need) หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้

งานวิจัยของศุภกัญญา วาริโป และชมพูนุท สุทธิกุล (2564) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความหลากหลายทางเพศในธุรกิจร้านกาแฟ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความหลากหลายทางเพศมีแรงจูงใจมาจากรางวัล การได้รับคำชมยกย่องจากเจ้าของกิจการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการร้านกาแฟในการใช้ข้อมูลเพื่อปรับกลยุทธ์ของธุรกิจที่นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงาน

2. ทฤษฎีสองปัจจัย Two - Factor

เป็นแนวคิดของ Herzberg, Bernard & Snyderman (1959) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในนั้นเกิดจากตัวงานทำได้ โดยการจูงใจด้วยการใช้ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงานซึ่ง

เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างดี เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Hygiene-Motivator Factor หรือทฤษฎีสองปัจจัย

บทความวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2559) เรื่อง แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ ผลการสรุปพบว่า แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังเชิงบวกในการทำงาน ที่สร้างประโยชน์แก่องค์กร หากแต่ต้องได้รับการเสริมแรงภายใน พลังเชิงบวกนี้จึงจะแสดงออกมาแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความเติบโต ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนที่ติดตัวมาก่อนที่จะได้รับการเสริมแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีปัจจัยทั้งสองกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากรให้หมดไปเพื่อให้บุคลากรในองค์กร เกิดความพึงพอใจ มีความรักและผูกพันกับองค์กร ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้น ในการช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตและเจริญก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยอาศัยองค์ประกอบของทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg เป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ “แรงจูงใจ 2 ปัจจัย เป็นพลังนำสู่ความสำเร็จ”

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทศวรรษที่ 1960 ของ McGregor (1960)

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X (Theory x Assumptions) ได้แก่ 1. บุคคลไม่ชอบการทำงาน และต้องการการควบคุม 2. บุคคลต้องการการสั่งการไม่ต้องการความรับผิดชอบ 3. มีการลงโทษและการควบคุม และ 4) ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานทำตามแนวทางของพนักงาน ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y (Theory y Assumptions) ได้แก่ 1. บุคคลมีความพยายามในการทำงานและมีความรับผิดชอบ 2. บุคคลมีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จ และ 3. บุคคลมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน

บทความวิจัยของ ธนวรรณ, และศันสนีย์ (2564) เรื่อง พฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำ ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนเองมีนั้นเพื่อกระตุ้นผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อองค์กรนั้นจะได้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำจึงจะสามารถนำพาองค์กรให้

ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ ทฤษฎีของ Kurt Lewin's Studies ที่แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย และ 3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม ทฤษฎีของ Likert's Michigan Studies ที่แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1. แบบใช้อำนาจ 2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา 3. แบบปรึกษาหารือ และ 4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และทฤษฎี McGregor's : Theory X and Theory Y ที่มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง “ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์” ซึ่งผู้นำควรเลือกใช้ให้เหมาะสมสถานการณ์และความต้องการขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

4. ทฤษฎี ERG ทศวรรษที่ 1972

Alderfer (1972) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการโดยได้พัฒนาตามแนวคิดทฤษฎี ERG เกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการ ของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน ดังนี้

4.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Need) หมายถึง ความต้องการด้านร่างกาย การดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย

4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Need) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน มิตรภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ความต้องการทางสังคม

4.3 ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Need) หมายถึง ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ของสิ่งที่ต้องการสูงสุด

บทความวิจัยของ ปุญชรสมิ์, และถิรัตน์ (2564) เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.000)

2. แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.000)

3. แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจูงใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.000)

ผู้วิจัยสรุปว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความต้องการ ความปรารถนา พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปบุคคลจะมีความต้องการเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด ซึ่งความต้องการเหล่านั้นอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ด้วยตนเองก็ได้ และเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

2.7 แนวคิดและทฤษฎีค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลตอบแทนจากการทำงานในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ ความมั่นคง และปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับพนักงาน ที่ได้ทำงานให้กับองค์กร

(Decenzo & Robbins, 2007; Bohlander & Snell, 2010) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนจัดเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญรองลงมา หรือใกล้เคียงกับค่าใช้จ่ายประเภทวัตถุดิบ ซึ่งค่าตอบแทนถือเป็นสิ่งที่จูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรให้มีความจงรักภักดีทุ่มเทตั้งใจทำงาน จนถึงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ สนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรทำให้องค์กรต้องมีการบริหารจัดการค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งการวางแผน จัดระบบงาน และการใช้จ่าย

Milkovich and Newman (2011) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า หมายถึง รูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงินบริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

Mondy et al. (2011) ให้ความหมายที่คล้ายกันว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonuses) หรือรางวัล

สกล บุญสิน (2559) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดค่าตอบแทนที่แตกต่างกันโดยส่วนใหญ่แล้วจะอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจ ความเสมอภาค โดยทุกรูปแบบของค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับทั้งหมดรวมเรียกว่า ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับพนักงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เป็นต้น ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์ หรือบริการ ที่นายจ้างจัดให้กับพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากการทำงานในองค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. งาน (The Job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจ 2. สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน

Adam Smith (2019) ได้กล่าวไว้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมโดยพิจารณาตามมาตรฐานการครองชีพและระดับความเป็นอยู่ของลูกจ้าง (Standards of Living and Levels of Living) และหลักการสมมติฐานของค่าจ้างในลักษณะสมมติฐานค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency Wage) ที่มีหลักการว่า ค่าจ้างมีผลต่อประสิทธิภาพของแรงงานในการทำงาน กรณีค่าจ้างสูงลูกจ้างก็มีแรงกระตุ้นที่จะขยันในการทำงานและส่งผลให้ประสิทธิภาพของแรงงานดีขึ้น

ทฤษฎีค่าตอบแทนและทฤษฎีค่าจ้าง

วิภาวี พิจิตบันดาล (2558) ได้กล่าวถึงทฤษฎีค่าจ้างไว้ 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีวิต (Subsistence Theory or Iron Law Wages) ผู้วางรากฐานทฤษฎีนี้ในคริสต์ศตวรรษที่ 19 คือ Tugot และ Quesney ตามทฤษฎีนี้ ค่าจ้างของ

แรงงานในสังคมอุตสาหกรรมมีแนวโน้มจะอยู่ในระดับพอประทังชีวิต เพราะถ้าระดับค่าจ้างสูงขึ้น แรงงานจะมีบุตรเพิ่มขึ้นขนาดของครอบครัวจะขยาย ซึ่งจะดึงให้ค่าจ้างอยู่ในระดับต่ำลง ทฤษฎีนี้ ต่อมาได้แพร่หลายเข้ามาในประเทศอังกฤษและมีการปรับปรุง โดย Adam Smith และ Robert Malthus

2. ทฤษฎีมูลค่าส่วนเกินและการเอารัดเอาเปรียบแรงงาน (Surplus Value and Exploitation Theory of Wages) Karl Marx เป็นผู้คิดทฤษฎีนี้ เขาเห็นว่านายทุนเปรียบเสมือนถุงเงิน (Money Bags) ที่ไม่ค่อยบริโภคมากเท่าใด หากสนใจจะลงทุนเพิ่มเพื่อเอาเปรียบแรงงาน และความเป็นอยู่ของแรงงานจะแยลงเรื่อย ๆ เมื่อนายทุนลงทุนเพิ่มขึ้น

3. ทฤษฎีผลผลิตภาพหน่วยสุดท้าย (Marginal Productivity Theory) ผู้ริเริ่มในทฤษฎีนี้ คือ John Bates Clark และ Knut Wicksell ตามทฤษฎีนี้ อัตราค่าจ้างจะถูกกำหนดโดยอุปทานของ แรงงานกับอุปสงค์ต่อแรงงาน นายจ้างที่มุ่งหวังกำไรสูงสุดและจะจ่ายค่าจ้างแรงงานจนกระทั่งค่าจ้าง เท่ากับมูลค่าของผลผลิตที่แรงงานนำมาให้กับนายจ้าง

4. ทฤษฎีการเจรจาต่อรองค่าจ้าง (Bargaining Theory of Wages) ผู้ริเริ่มทฤษฎีนี้ คือ Sidney และ Beatrice Webb ทฤษฎีกล่าวว่า ค่าจ้างเป็นผลจากการต่อรองระหว่างนายจ้างกับ ลูกจ้าง เดิมอาจเป็นระหว่างบุคคล ต่อมาอาจจะอยู่ในรูปของตัวแทนของกลุ่ม เช่น สหภาพแรงงาน ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ตัวแทนฝ่ายรัฐ ต่อมา John David Son (1898) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็้นนายจ้าง หรือลูกจ้างจะมีอัตราค่าจ้างสูงสุด (สำหรับนายจ้าง) และต่ำสุด (สำหรับลูกจ้าง) ไวโนใจถ้าสูงกว่านี้ นายจ้างจะไม่ยอมรับหรือถ้าต่ำกว่านี้ลูกจ้างจะไม่ยอมรับ

การศึกษาทฤษฎีค่าตอบแทน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อความกระจ่างชัดในเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับ ปัจจัยอื่นๆ
2. เพื่ออธิบายให้รู้ว่า ค่าตอบแทนควรมีเกณฑ์ในการคิดอย่างไร อภิชาติ ประสพรัตน์ (2560) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างดั้งเดิม (Historical Theories)

1.1 ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพได้ (Subsistence Wage Theory) สารระของทฤษฎีนี้ ค่าจ้างในสังคมอุตสาหกรรม จะมีแนวโน้มอยู่ในระดับที่ไม่ต่างจากระดับพอประทังชีพถ้าค่าจ้างสูงครอบครัวจะขยายชนชั้นแรงงานมากขึ้นจะดึงให้ค่าจ้างต่ำลง เพราะแรงงานมีมากในทางตรงข้ามถ้าค่าจ้างต่ำแรงงานประสบโรคร้ายไข้เจ็บ อัตราการเกิดต่ำแรงงานจะลดลงก็จึงดึงให้ค่าจ้างสูงขึ้นมาอีก

1.2 ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง (Wages Fund Theory) สารระของทฤษฎี ค่าจ้างถูกกำหนดโดยเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งเจ้าของธุรกิจได้กันเอาไว้จำนวนหนึ่ง สำหรับค่าจ้างเงินหมุนเวียนนี้ได้มาจากเงินที่ผู้ประกอบการได้สะสมไว้ตั้งแต่ปีก่อน และจำเป็นต้องนำมาใช้ในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อวัสดุ จ่ายค่าดอกเบี้ยและค่าเช่า นอกจากนี้เก็บไว้ส่วนหนึ่งสำหรับเป็นค่าจ้างแรงงาน

1.3 ทฤษฎีผลผลิตภาพหน่วยสุดท้ายของงาน (Marginal Productivity Theory) สารระของทฤษฎี เน้นหนักในด้านอุปสงค์ของแรงงาน คือ ค่าจ้างที่นายจ้างจ่ายให้คนงานเท่ากับค่าของผลผลิตที่คนงานคนนั้นผลิตได้และเมื่อถึงจุดนี้แล้วนายจ้างจะไม่จ้างคนงานเพิ่มขึ้นอีก เพราะจะทำให้ค่าจ้างสูงกว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ เมื่อค่าจ้างสูงขึ้นก็จะทำให้นายจ้างพยายามลดจำนวนคนงานลงโดยอาจจะนำเครื่องจักรมาใช้แทนคนงาน

1.4 ทฤษฎีการต่อรองค่าจ้าง (Bargaining Theory of Wage) สารระของทฤษฎี ค่าจ้างเป็นผลมาจากการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

1.5 ทฤษฎีว่าด้วยอำนาจในการซื้อ (Purchasing Power Theory) สารระของทฤษฎี อัตราค่าจ้างจะต้องยืดหยุ่นกับภาวะตลาด ถ้าภาวะตลาดตกต่ำควรตรึงอัตราค่าจ้างเพิ่มประโยชน์ทดแทนมากขึ้นและลดภาษี แต่ถ้าภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองก็ควรเพิ่มอัตราค่าจ้างเพื่อให้ลูกจ้างมีอำนาจซื้อมากขึ้น

2. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Contemporary Labor Economics Theories)

2.1 อุปทานแรงงาน (Labor Supply) หมายถึง จำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงานและยังไม่มีงานทำ

2.2 อุปสงค์แรงงาน (Labor Demand) หมายถึง ความต้องการจ้างงานของนายจ้างในอัตราค่าจ้างที่ต่าง ๆ กัน

2.3 การเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) หมายถึง การเจรจาระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงานในการกำหนดอัตราค่าจ้าง

2.4 โครงสร้างค่าจ้าง (Wage Structure) อธิบายถึง โครงสร้างค่าจ้างที่แตกต่างกันไปในแต่ละอาชีพ อุตสาหกรรม เขตภูมิศาสตร์และกลุ่ม

2.5 ระดับของค่าจ้างโดยทั่วไป (The General Level of Money Wage) มีความสัมพันธ์กับวัฏจักรเศรษฐกิจ กล่าวคือ ในระยะที่เศรษฐกิจถดถอยอัตราค่าจ้างย่อมต่ำกว่า ในระยะที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง ระดับของค่าจ้างโดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับอุปสงค์และอุปทานแรงงาน

3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางเศรษฐศาสตร์สถาบัน มุ่งที่จะอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าจ้างอย่างกว้างขวาง ทั้งที่เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยที่มีใช้ทางเศรษฐกิจ เพื่อที่จะใช้ในการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างขององค์การ ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้างเป็นผลจากการศึกษาวิจัยของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาในเรื่องการจ้างงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยมีทฤษฎีการจ้างงานว่าเป็นพฤติกรรมแลกเปลี่ยน โดยใช้เงินและสิ่งของอื่นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

บทความวิจัยของ ธนิต (2554) ได้ศึกษาเรื่อง นโยบายค่าจ้างขั้นต่ำวันละ 300 บาททั่วประเทศกับผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เป็นการศึกษาจากทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิโดยการจัดทำแบบสำรวจและการประชุมหารือร่วมกับผู้ประกอบการ ผู้แทนองค์กรลูกจ้าง ภาครัฐ นักวิชาการ และนักการเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อมีการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาท ผลการศึกษาพบว่า ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเชิงมหภาค ดังนี้ 1.ภาคการส่งออกจะได้รับผลกระทบจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันกับประเทศคู่แข่ง 2. การปรับขึ้นค่าจ้างจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นร้อยละ 5-6 ทำให้ระดับราคาสินค้าสำเร็จรูปสูงขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 10-15 3. การกระจายรายได้จะกระจุกตัวอยู่ในเขตหัวเมืองใหญ่ เนื่องจากการกำหนดค่าจ้างอัตราเดียวทั่วประเทศทำให้อุตสาหกรรมไม่มีแรงจูงใจที่จะกระจายการผลิตไปในต่างจังหวัด 4. เมื่อค่าแรงของไทยสูงกว่าประเทศ

เพื่อนบ้านจะทำให้ภาคการผลิตขยายตัวได้ช้า การลงทุนจากต่างประเทศจะชะลอตัว 5. แรงงานผลิตกฎหมายจะไหลเข้ามามากขึ้นจากอัตราค่าจ้างที่จูงใจดึงดูดให้มีการลักลอบเคลื่อนย้ายแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านเข้าสู่ระบบการผลิตของไทยเป็นจำนวนมาก

สมศจี, และวรุฒม์ (2554) ศึกษาเรื่อง ระบบอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของไทยจากข้อปรากฏที่ไทยใช้ระบบอัตราค่าจ้างขั้นต่ำมานานกว่า 40 ปี แต่ความยากจนและไม่เป็นธรรมทางเศรษฐกิจยังคงกระจายอยู่ในกลุ่มแรงงานระดับล่าง ผลการศึกษาพบว่า สหภาพแรงงานของไทยยังมีบทบาทค่อนข้างน้อย และอำนาจต่อรองของลูกจ้างและน้อยกว่านายจ้าง ด้านความเหมาะสมของระดับอัตราค่าจ้างพบว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเฉลี่ยทั้งประเทศยังอยู่ต่ำกว่าระดับที่สอดคล้องกับการใช้จ่ายตามคุณภาพ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะในช่วงเศรษฐกิจไม่ดีตลาดแรงงานจะปรับตัวโดยการลดจำนวนชั่วโมงการทำงาน และการเลิกจ้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทนของแรงงาน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาความยากจนและสร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจให้แก่แรงงานจะอาศัยเพียงแต่อัตราค่าจ้างขั้นต่ำอย่างเดียวไม่ได้ควรต้องใช้วิธีการอื่นที่มีประสิทธิภาพควบคู่ไปด้วย เช่น ระบบสวัสดิการสังคม ซึ่งคงไม่ใช่เฉพาะแต่แรงงานเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงคนระดับฐานรากทั้งประเทศ ที่สำคัญแนวคิดเรื่องอัตราค่าจ้างควรถูกใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพและผลิตภาพของแรงงานซึ่งจะเป็นผลดีต่อตลาดแรงงานในระยะยาว เพราะจะช่วยรองรับแนวโน้มของค่าจ้างที่จะสูงขึ้นโดยไม่ก่อปัญหาต่อภาคธุรกิจและการจ้างงาน

ผู้วิจัยสรุปว่า ค่าจ้างและค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มอบให้กับบุคคลเพื่อทดแทนการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นค่าตอบแทนทางตรง คือ อยู่ในรูปตัวเงิน หรือค่าตอบแทนทางอ้อม คือ ไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบของ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าน้ำมัน ค่าโทรศัพท์ เงินประจำตำแหน่ง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ ส่วนการให้ค่าตอบแทนในลักษณะไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการในรูปแบบที่พิเศษขึ้นแก่พนักงาน เช่น รถรับส่งที่จอดรถประจำตำแหน่ง การบริการด้านสุขภาพ ให้การประกันในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัณฑ์ภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ (2564) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal ผลการวิจัยพบว่า จากการเปลี่ยนแปลงที่มีความท้าทายในช่วงวิกฤต COVID-19 (New Normal) ส่งผลกระทบจนทำให้เกิดสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในทุกประเทศ ธุรกิจจะต้องมีการ

เปลี่ยนวิถีชีวิตและวิถีของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ในด้านการแพทย์ได้มีการนำเทคโนโลยีการรักษา โดยแพทย์ทางไกลเข้ามาใช้ในการรักษาพยาบาลเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ ด้านการทำงานแบบ Work from Home ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ในด้านการใช้ชีวิตแบบวัน ระยะเวลาห่างระหว่างบุคคลที่ต้องมีการสวมใส่หน้ากากอนามัย มีการพกแอลกอฮอล์เจลสำหรับล้างมือ นอกจากนี้ในแต่ละองค์กรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้นำจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพและขีด ความสามารถของตนเองรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ นำกระบวนการ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ สรรค์สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ควบคู่ไปกับ ความพยายามในการรักษาฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ จนเมื่อเวลาผ่านไปพฤติกรรมเหล่านี้ ก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคมไปในที่สุด

กมลพร กัลยาณมิตร (2564) ศึกษาเรื่อง การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบ ความปกติใหม่ (New Normal) ผลการวิจัยพบว่า การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบ ความปกติใหม่ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำโดยผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างความมั่นคงทาง อารมณ์มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงาน กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ ความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย เช่น เกษตรกรรม อาหาร การท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็น โอกาสการสร้างความสุขในการทำงานโดยผู้บริหารสามารถสร้างความสมดุลและความสุขให้บุคลากร ภายในองค์กร แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้าง พันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจรวดเร็วฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยน ตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ขยายความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้าง ความแตกต่าง เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด มีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนใน ปัจจุบันและอนาคต

อรรรณพ เรื่องกัลปวงศ์ และสรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์ (2564) ศึกษาเรื่อง บทบาทใหม่ของ ผู้นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ดิจิทัลทำให้โลกเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่ผู้นำต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็น

เครื่องมือสนับสนุนการทำงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ ผู้นำต้องรู้จักวิธีการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับระบบการจัดการการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากเกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19 ผู้นำต้องเปลี่ยนงานให้เป็นงานที่ต้องเน้นการเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ จัดระบบดูแลสวัสดิภาพความปลอดภัย ยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัยของคนในองค์กร ผสมผสานการทำงานในสถานประกอบการกับการทำงานแบบทางไกลเข้ารวมไว้ด้วยกัน เมื่อสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ออกแบบสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ระบบนิเวศนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร กระบวนการทางความคิด รูปแบบการบริหารงาน ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กมลพร กัลยาณมิตร (2564) ศึกษาเรื่อง ทักษะจำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคตยุคหลังโควิด-19 ผลการวิจัยพบว่า สำหรับทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานหลังยุคหลังโควิด 19 ใน 7 ด้าน คือ (1) ทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น เกิดจากการทำงานระหว่างบ้านและที่ทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ (2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หลายองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อตอบรับกับการทำงานวิถีใหม่และความอยู่รอด (3) ทักษะการใช้ข้อมูล ถือเป็นยุคบิ๊กดาต้า หลายหน่วยงานผลักดันให้มีการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ (4) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ยุคหลังโควิด 19 เป็นยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารคนทำงานจึงต้องมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร (5) ทักษะเชิงดิจิทัล โควิด 19 หลายองค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น บุคลากรต้องมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ คนทำงานต้องประสบกับปัญหาการทำงานจากบ้านความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างลื่นไหล (7) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต คนทำงานต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาทักษะใหม่เพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง

สอาด บรรณเจตฤทธิ (2564) ศึกษาเรื่อง ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด 19 ผลการวิจัยพบว่า มีแนวปฏิบัติอย่างน้อย 5 ประการที่เข้าองค์ประกอบเป็นนิวนอร์มัลเบื้องต้นของสังคมไทย คือ การสวมหน้ากากอนามัยเมื่อออกจากบ้าน หรืออยู่ในกลุ่มคน การ

นั่ง การยื่น การเข้าแถวโดยรักษาระยะห่าง การทำงานจากบ้าน การเรียนและการประชุมออนไลน์ การรักษาความสะอาด สำหรับการวิเคราะห์นิวนอร์มัลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจนั้น ผู้เขียนได้นำกรอบนิวนอร์มัลของสภาราชบัณฑิตยสภามาเป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาเช่นเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การว่าจ้างทรัพยากรมนุษย์ การจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน ยังไม่พบว่ามีแนวปฏิบัติใหม่ในกลุ่มกิจกรรมใดเข้า องค์ประกอบครบทั้ง 4 องค์ประกอบ กลุ่มบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อันประกอบด้วย กลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ พบว่าไม่มีแนวปฏิบัติในกลุ่มพันธกิจใด เข้าองค์ประกอบครบทั้งสี่ประการ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าจากการศึกษานี้ยังไม่อาจยืนยันได้ว่ามีนิวนอร์มัลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจไทย สำหรับใช้เพื่อการศึกษาครั้งนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม เป็นการศึกษาโดยใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เป็นการศึกษาแนวคิดและกระบวนการในด้านความรู้ ความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งข้อมูลที่ได้มามีความแตกต่าง หลากหลาย และใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีการค้นคว้าและวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ให้ได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้วางโครงร่างและรายละเอียดในการดำเนินการ วิจัย ดังต่อไปนี้

1. การเลือกพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. จริยธรรมในการวิจัย

3.1 การเลือกพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอน สยาม ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Selection) ด้วยการเลือกพื้นที่บริเวณ โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม เนื่องจากพื้นที่โครงการดังกล่าวเป็น พื้นที่ที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงการเก็บข้อมูลได้อย่างละเอียด แม่นยำ ชัดเจน ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูล หลักที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ

1. ผู้จัดการเขต หัวหน้างาน รองหัวหน้า ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก

ภายในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม

2. เจ้าหน้าที่ พนักงานทั่วไป ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมก่อนลงพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้รับข้อมูลหรือคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง และการรู้ถึงบริบทผู้ให้ข้อมูลเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องทำการศึกษาก่อนการเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย

1. ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการวิจัยและตัวผู้วิจัยต้องไวต่อทฤษฎี
2. เครื่องมือบันทึกเสียง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้วิจัย และก่อนการดำเนินการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยต้องทำการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน
3. กล้องถ่ายรูป เพื่อช่วยให้การนำเสนอข้อมูลของผู้วิจัยให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
4. สมุดจดบันทึก และปากกา
5. แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง จำนวน 1 ชุด

3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอกในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามในการวิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสารงานวิชาการ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างบทสัมภาษณ์

3.2 สร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดหัวข้อประเด็นหลักและประเด็นย่อยของแนวคำถาม เพื่อให้แนวคำถามมีเนื้อหาและรายละเอียดครอบคลุมกับเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

3.3 เขียนและพัฒนาข้อคำถาม โดยนำข้อคำถามที่เขียนขึ้นมาได้นั้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งทางด้านเนื้อหาและถ้อยคำสำนวนภาษา ก่อนที่จะนำข้อคำถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสนทนา โดยมีการใช้คำถาม (Interview Guide) ซึ่งเป็นลักษณะของการเปิดกว้างไม่จำกัดข้อความ (Open – Ended Question Interview) และครอบคลุมประเด็นที่ทำการวิจัย ประกอบกับการสังเกตและบันทึกภาพรวมทั้งการใช้เครื่องบันทึกเสียง

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาจากทฤษฎี แนวคิด หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโครงการ แมกโนเลียส์ วอเตอร์พρονท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา และค้นคว้า มาเป็นแนวทางในการสร้างแนวทางคำถาม

4.3 การสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยการสร้างแนวคำถาม อย่างกว้างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อความต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ไม่มีการ กำหนดตายตัว ซึ่งในการสัมภาษณ์จะเป็นการใช้การซักถาม และการพูดคุยสนทนาแบบเป็นกันเอง มากที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้คุณค่าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเกิดความกังวลใจในการให้คำตอบหรือตอบคำถาม ซึ่งอาจมีผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการซักถามในประเด็นและข้อความต่างๆ อาจมีการ ปรับเปลี่ยนลำดับไปได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์หรือตามความเหมาะสม

3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลตลอดกระบวนการวิจัย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย โดยใช้วิธีการเทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ การสังเกตกิริยาท่าทาง พฤติกรรม และบรรยากาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการแปรความหมายร่วมกับการถอดคลิปเสียง และกลับไปอ่านข้อมูลหรือสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ผู้ให้ ข้อมูลบอกมากที่สุด เมื่อได้ข้อมูลมาในแต่ละครั้งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เบื้องต้น หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ผ่านขั้นตอนต่างๆ แล้วไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อมูลที่ ได้มานั้นมีความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการเทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) Denzin (1973, p.301) ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 2 วิธี คือ

5.1 แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน (Data Sources Triangulation) โดยผู้วิจัยได้ทำการ ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมือนกันตั้งแต่เวลา สถานที่ และตัวบุคคล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง

5.2 แนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกัน (Theory Triangulation) โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่มีความหลากหลาย มาเป็นแนวทางในการอธิบายข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 กำหนดประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ตั้งไว้

6.2 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

6.3 กำหนดหัวข้อประเด็นหลักและประเด็นย่อยของแนวคำถาม เพื่อให้แนวคำถามมีเนื้อหา รายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาครบถ้วน

6.4 เขียนและพัฒนาข้อคำถาม โดยนำข้อคำถามที่เขียนขึ้นมานั้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเหมาะสม และความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษาก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

6.5 หลังจากที่ได้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาศึกษา และวิเคราะห์ คัดเลือกข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่เดียวกันหรือเป็นประเภทเดียวกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำการวิจัยในครั้งนี้

3.7 จริยธรรมในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พาร์ค เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics in Human Research) ซึ่งเป็นหลักจริยธรรมทั่วไป (Ethical Principles) โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ที่ให้ข้อมูลเป็นความลับ เพื่อปกป้องศักดิ์ศรี ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ที่ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หลักการเคารพในความเป็นมนุษย์ (Respect for Person) หลักคุณประโยชน์ไม่เป็นโทษ (Beneficence and Non-Maleficence) และหลักความยุติธรรม (Justice) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำหรับนักศึกษา และนักวิจัยของมหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 โดยมีการนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19
2. ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19

4.1 ปัญหาและอุปสรรค

4.1.1 ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน

ก่อนวิกฤตโควิด 19 บริษัทการจัดจ้างงานภายนอกมีการวางแผนกำลังพลที่ชัดเจน มีจำนวนพนักงานคงที่ พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างราบรื่นไร้ปัญหาเนื่องจากไม่มีปัจจัยภายนอกมารบกวน เมื่อวิกฤตโควิด 19 เข้ามาแพร่ระบาดทำให้กำลังพลไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ขาดกำลังพลทดแทน พนักงานโหดทำงานไม่ทันตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากต้องกระจายกำลังพลที่มีอยู่รับผิดชอบหน่วยงานทั้งหมด พนักงานที่นำมาทดแทนกำลังพลที่ขาดหายไปไม่สามารถทำงานแทนได้ ไม่มีความรู้ความเข้าใจในหน่วยงาน ทำให้ต้องเสียเวลาส่งตัวพนักงานกลับไปยังบริษัทจัดจ้างงานภายนอกเพื่อส่งพนักงานใหม่มา พนักงานใหม่ต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทต้องการ ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ผลกระทบโดยตรงของโควิด 19 ทำให้ขาดกำลังพลฉุกเฉิน พนักงานที่นำมาทดแทนไม่มีประสบการณ์ทำงานไม่สามารถทำงานได้ บริษัทผู้จ้างงานจะหักเงินบริษัทจัดจ้างงานภายนอก ทำให้ต้องเสียเวลาส่งตัวพนักงานกลับไปยังบริษัทจัดจ้างงาน” (อภันตรี เสาเวียง, 2565)

“ความกดดันหน้างานมีพอสมควรหากเกิดกำลังพล
ไม่เพียงพอ ขาดกำลังพลทดแทน หน้างานไหลต ทำให้งาน
ล่าช้า” (เพ็ญ คำนุ, 2565)

4.1.2 ปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

จากการสังเกตพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนมากไม่สวมใส่อุปกรณ์ป้องกัน ถุงมือ รองเท้าบูท หน้ากากอนามัย เนื่องจากไม่สะดวกสabayกับหน้าที่ปฏิบัติ เช่น คนสวนทำงาน กลางแจ้งไม่ใส่หน้ากากอนามัยเนื่องจากอากาศร้อน ทำงานหนัก ทำให้หายใจไม่ทัน แม่บ้านเก็บขยะ ขัดห้องน้ำ ขัดพื้น ทำความสะอาดบริเวณรอบพื้นที่โครงการไม่ยอมใส่ถุงมือรองเท้าบูท ทำให้มือเท้า สัมผัสกับเชื้อโรคสารเคมีโดยตรง โดยให้เหตุผลว่าเมื่อใส่อุปกรณ์ป้องกันแล้วทำให้ทำงานไม่สะดวก คล่องแคล่ว ผู้รับเหมาที่เข้าตักแต่งห้องในโครงการไม่ใส่ใจกับการตรวจ ATK ทุก 7 วันเนื่องจากคิดว่า คนงานอยู่ด้วยกันไม่ได้ออกนอกพื้นที่ ไม่มีอาการที่บ่งบอกว่าตนเองเป็นโควิด 19 บางบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไม่มีงบประมาณสนับสนุนอุปกรณ์ตรวจ ATK มองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง เจ้าหน้าที่ พนักงานส่วนมากมักรวมตัวกันเป็นกลุ่ม นั่งรับประทานอาหารร่วมกัน นั่งพักในห้องเดียวกันไม่มี ห้องพักแยก ไปเที่ยวในพื้นที่แออัด ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ขาดความรู้ด้านสุขอนามัยที่ถูกต้องทำให้เกิด ปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่าง การให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“อุปกรณ์ของใช้จำเป็นบริษัทมีสนับสนุนให้ แต่ บางครั้งพนักงานก็ไม่ใส่เพราะไม่สะดวกในเวลาทำงาน เช่น ถุงมือผ้า ถุงมือยาง หัวพนักงานจึงต้องคอยอบรมกำชับ ตลอด” (อภินันท์ เสาวเวียง, 2565)

“ในด้านของผู้รับเหมาที่เข้ามาทำงานในพื้นที่ โครงการไม่ใส่ใจกับการตรวจ ATK ทุก 7 วัน เนื่องจากบาง บริษัทคิดว่าคนงานอยู่ด้วยกันไม่ได้ออกนอกพื้นที่ ไม่มี อาการที่บ่งบอกว่าตนเองเป็นโควิด 19 จึงไม่ตรวจ เพราะ มองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง” (ณัฐพล พงษ์หาญจัน, 2565)

“ในฐานะที่เป็นคนกลางระหว่างผู้ว่าจ้างและ ลูกน้องมีความกดดันบ้าง เรื่อง การระวังตนเองให้ปลอดภัย จากโควิด พร้อมทั้งไม่สามารถรู้ได้ว่าคนงานไปไหนมาไหน

บ้างแต่พยายามบอกตลอดว่าอย่าไปมั่วสุมที่อื่น ห้ามรวมตัวกันเป็นกลุ่ม งดนั่งรับประทานอาหารร่วมกัน การขาดความรู้ด้านสุขอนามัยที่ถูกต้องทำให้เกิดปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน” (ณัฐกานต์ แสงเจริญ, 2565)

4.1.3 ปัญหาด้านการจ้างงานและผลตอบแทน

บริษัทการจัดจ้างงานภายนอกมีต้นทุนการจ้างพนักงานเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากต้องเพิ่มค่าแรงในการจ้างพนักงานใหม่บริษัทต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์เฉพาะด้าน ตำแหน่งพนักงานพ่อบ้าน แม่บ้าน คนสวน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย พนักงานมักจะไม่ค่อยใส่ใจสอบถามสิทธิประโยชน์ผลตอบแทนที่ตนเองควรได้รับกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เช่น ด้านการรักษาสุขภาพรายได้ชดเชยหากเกิดการเจ็บป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉิน ทำให้เมื่อป่วยฉุกเฉินตนเองไม่ได้รับสิทธิประโยชน์อย่างเต็มที่ ผลตอบแทนด้านตัวเงิน เงินเดือนออกวันที่เท่าไร โบนัส ค่าตำแหน่ง หรือผลตอบแทนด้านที่ไม่ใช่ตัวเงินหากพนักงานไม่สามารถมาทำงานได้บริษัทมีนโยบายให้พนักงานเบิกเงินล่วงหน้า ถ้าฉุกเฉินได้หรือไม่ ตั้งแต่เกิดวิกฤตโควิด 19 บางบริษัทไม่จ้างงานพนักงานต่อเพราะไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายได้ จ่ายค่าแรงไม่ตรงเวลาเนื่องจากได้กำไรน้อยถึงไม่มีเลย บริษัทจึงแบ่งหน้าที่ให้พนักงานรับผิดชอบหรือทำงานเองโดยไม่จ้างบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“โควิด 19 ส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมากบางสถานที่ที่ยุบทีมงานไม่จ้างงานต่อเพราะไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายได้ ให้พนักงานในบริษัททำเองเพื่อลดต้นทุน โดยไม่จ้างบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก” (เพ็ญ คำณู, 2565)

“พนักงานมักจะไม่ค่อยใส่ใจสอบถามสิทธิประโยชน์ผลตอบแทนที่ตนเองควรได้รับกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ในฐานะหัวหน้างานหากลูกน้องติดโควิดต้องรีบประสานงานบริษัทสอบถามเรื่องประกันสังคมของพนักงาน อยู่โรงพยาบาลไหน ขอใบรับรองแพทย์ หากเป็นชาวต่างชาติไม่สามารถสื่อสารกับหมอได้ให้พนักงานวิดีโอคอลมาให้หัวหน้างานสื่อสารให้ พนักงานต่างดาวบางคนไม่มีประกันสังคมต้องออกค่าใช้จ่ายในการรักษาเอง และ

หัวหน้างานมีหน้าที่หาโรงพยาบาลที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงมากให้ลูกน้อง” (อภิสิทธิ์ เสาวเวียง, 2565)

“สิ่งที่อยากแนะนำเพิ่มเติม อยากให้บริษัทออกเงินเดือน เงินตำแหน่ง ให้ตรงตามที่มาทำงานจริง จ่ายค่าแรงให้ตรงเวลา” (พิมพ์ชนก บรรลือทรัพย์, 2565)

4.1.4 ปัญหาด้านผลกระทบต่อการทำงาน

การทำงานยากขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการรักษาระยะห่าง การสื่อสารทางไกล เทคโนโลยีที่พนักงานทุกคนไม่สามารถเข้าถึงได้ หากพนักงานติดเชื้อโควิด 19 บริษัทต้องหาคนประจำจุดแทนมีการสอนงานใหม่ ทำให้การดูแลของหัวหน้าอาจจะไม่ทั่วถึงต้องใช้ระยะเวลาในการสอนงานนาน หากพนักงานไม่มีประสบการณ์ทำงานเลยไม่สามารถทำงานได้บริษัทผู้จ้างงานจะหักเงินบริษัทจัดจ้างงานภายนอก โควิด 19 ทำให้บางบริษัทไม่จ้างบริษัทการจัดจ้างงานภายนอกเพื่อลดต้นทุน โควิด 19 ไม่ได้ส่งผลต่อการทำงานเพียงอย่างเดียวแต่ส่งผลต่อกำลังพลทั้งหมดที่เข้ามาสมัครทำงานกับบริษัท ทั้งบริษัทผู้ว่าจ้างเองที่ไม่พอใจกับการเปลี่ยนพนักงานบ่อยครั้งทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการใช้บริการ พนักงานบางคนกลัวการถูกลดเวลาทำงานหรือเลิกจ้างพอสมควรเนื่องจากโควิด 19 ทำให้กำไรผลประกอบการน้อยลง กลุ่มลูกค้าลดลง ต้นทุนสินค้าแพงขึ้น ค่าจ้างแรงงานแพงขึ้น ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“พนักงานส่วนมากได้รับรายได้เป็นรายวัน หากวันไหนที่ไม่ได้มาทำงานจะไม่มีรายได้ ไม่มีค่าชดเชยในส่วนอื่น หากป่วยไม่สามารถมาทำงานได้ต้องใช้เงินสำรองส่วนตัวในการดำเนินชีวิต นอกจากประกันสังคมแล้วก็ไม่มีเงินเยียวยาจากบริษัท ในส่วนของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือพนักงานบางคนที่ทำเอกสารถูกต้องก็ได้ค่าชดเชย ซึ่งค่าชดเชยดังกล่าวก็เชื่อว่าเพียงพอสำหรับการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงาน” (ฐิติพันธ์ ศรีรัตนเพชร, 2565)

“ผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตนี้ทำให้การทำงานยากขึ้น หากพนักงานติดเชื้อมากกว่า 1 คนต้องมีคนประจำจุดแทนทำให้ต้องสอนงานใหม่ การดูแลอาจจะไม่ทั่วถึง ใช้ระยะเวลาในการสอนงาน อบรมนาน เกิดปัญหาหน้างานประสานงานระหว่างหัวหน้ากับหัวหน้า การติดตามงานต้อง

คอยตามเป็นระยะ อยากรู้พนักงานมีความอดทนต่องาน
สมัครใจอยากทำงาน ไม่ลาออกง่าย เนื่องจากทำให้เสีย
กำลังพลและเสียเวลาในการสอนงานใหม่” (อดิศักดิ์ บุญ
ทอง, 2565)

“โควิดส่งผลต่อการทำงานมากพนักงานที่เข้ามา
ใหม่ต้องสอนงานใหม่ ชั้นต่ำเรียนงานเป็นอาทิตย์เป็นเดือน
พอมีพนักงานลาออกหรือป่วยก็ต้องเสียเวลาสอนงานใหม่
หากพนักงานไม่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่สามารถทำงานได้
หรือหัวหน้างานป่วยบริษัทผู้จ้างงานจะหักเงินบริษัท จัดจ้าง
งานภายนอก บางสถานที่ยุบทีมงาน ให้พนักงานในบริษัท
ทำเองเพื่อลดต้นทุน โดยไม่จ้างบริษัทจัดจ้างงานภายนอก”
(เพ็ญ คำนุ, 2565)

4.1.5 ปัญหาด้านแผนการจัดการในอนาคต

ไม่แบ่งขอบเขตการทำงานให้ชัดเจนทำให้พนักงานสับสน ผู้เกี่ยวข้องประสานขอ
กำลังพลสำรองให้ซ้ำอีกทั้งกำลังพลยังไม่เพียงพอกับหน้างานเกิดการแย่งกำลังพลสำรองกันในบางเขต
สาขา วิกฤตโควิด 19 เป็นเหตุการณ์ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าบางครั้งบริษัทไม่สามารถ
สนับสนุนด้านกำลังพลได้อย่างเต็มที่ พนักงานที่ทำงานหน้างานไม่สามารถลาหยุดได้ตามสิทธิ์ที่ตนเอง
ควรได้รับประจำปีเนื่องจากมีพนักงานป่วยเป็นโควิด 19 ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาที่ผิดจุด บางบริษัท
ปิดตัวลงเนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงไม่มีผลกำไร การเบิกงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากร
ส่วนกลางหรืออุปกรณ์ทำได้ยากขึ้นเพราะทุกฝ่ายต้องลดต้นทุน วิกฤตโควิด 19 นี้เป็นเหตุการณ์
ฉุกเฉินที่ทุกคนไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าว่าแผนที่วางไว้จะใช้ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับอนาคตหาก
พบตัวแปรใหม่มีเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอาจต้องเปลี่ยนแผนการจัดการในอนาคตให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์นั้น ๆ การไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทส่วนกลาง เช่น วัสดุอุปกรณ์สิ้นเปลือง สารเคมี
ปุ๋ย เครื่องมือ เครื่องใช้ เข้ามาส่งไม่ตรงตามวันนัดจากต้นเดือน เลื่อนเป็นกลางเดือนถึงสิ้นเดือน ซึ่งทำ
ให้พนักงานต้องจ่ายเงินส่วนตัวในการซื้อวัสดุสิ้นเปลืองเหล่านั้นด้วยตนเองพร้อมทั้งโดนบริษัทผู้ว่าจ้าง
ตำหนิ ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ไม่แบ่งขอบเขตการทำงานให้ชัดเจนทำ
ให้พนักงานสับสน แผนกำลังพลในช่วงโควิดหากมีเจ้าหน้าที่
ติดโควิดควรปล่อยโอทีให้พนักงานท่านอื่นทำงานต่อ หาก

พนักงานไม่สมัครใจทำให้เจ้าหน้าที่คนอื่นช่วยปฏิบัติงานให้ก่อน” (ภัสร์นนท์ รักษา, 2565)

“อุปสรรคการขอกำลังพล คือ ผู้เกี่ยวข้องประสานขอกำลังพลสำรองให้ช้า กำลังพลยังไม่เพียงพอกับหน่วยงานเกิดการแย่งกำลังพลสำรองกันในบางเขตสาขา ทำให้ไม่ได้พนักงานมาในทันที” (เพ็ญ คำนุ, 2565)

“วัสดุอุปกรณ์สิ้นเปลือง สารเคมี ปุ๋ย เครื่องมือ เครื่องใช้ประจำเดือนเข้ามาส่งไม่ตรงตามวันนัด หัวหน้างานต้องใช้เงินส่วนตัวในการซื้อวัสดุสิ้นเปลืองด้วยตนเองไปก่อน” (อภันตรี เสาวเวียง, 2565)

4.2 แนวทางการแก้ปัญหา

4.2.1 ด้านการวางแผนกำลังคน

หากขาดกำลังพลสำรองหัวหน้างานต้องรีบติดต่อประสานงานไปยังบริษัทการจัดจ้างงานภายนอกทันทีเพื่อให้ส่งกำลังพลมาให้ครบตาม TOR ที่วางแผนไว้หัวหน้าจะทำหน้าที่บริหารจัดการดูแลพนักงาน กระจายกำลังพลที่มีอยู่ให้สามารถทำงานแทนกันได้ทุกจุด ซึ่งพนักงานอาจจะไม่ชำนาญเหมือนคนที่เคยทำประจำตำแหน่งนั้นมาก่อน แต่ต้องสามารถหาคนที่มีความสามารถใกล้เคียงมาทำงานแทนกันในจุดสำคัญให้ได้ พนักงานที่มาแทนจุดต้องได้รับการอบรมมาก่อน ในฐานะที่เป็นหัวหน้างานต้องลงพื้นที่คอยสอนงานจนกว่าชำนาญประเมินการทำงานว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ มีระยะเวลาทดลองงาน เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินให้หากำลังพลสำรองมาประจำจุดที่สำคัญก่อน จุดที่ไม่สำคัญเราจะดึงกำลังพลจากบริษัทจัดจ้างงานภายนอกมาช่วย ซึ่งในส่วนนี้บริษัทต้องมีจำนวนพนักงานเพียงพอสำหรับหน่วยงาน ในบางครั้งขาดกำลังพลฉุกเฉินเกิดความล่าช้าในการหาคนมาทำตำแหน่งนั้นๆ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเพิ่มสูงขึ้น อุปสรรคในการขอกำลังพลสำรองคือ หน่วยงานเขตอื่นก็ขาดกำลังพลสำรองเช่นกันทำให้เราไม่ได้พนักงานสำรองมาในทันที และหากมีการลาหยุดทั่วไปพนักงานต้องแจ้งหัวหน้างานให้ทราบล่วงหน้าก่อน 3 วัน เพื่อบริษัทจัดกำลังพลสำรองหน่วยงาน ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“พูดถึงด้านกำลังพลสำรองเป็นหลัก สาเหตุหลักของการขาดกำลังพลสำรอง คือ สภาวะวิกฤตโควิด 19 หากขาดกำลังพลสำรองต้องรีบติดต่อประสานงานไปยังบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ทันทีเพื่อให้ส่งกำลังพลมาให้ครบ

ตาม TOR ที่วางไว้เรามีหน้าที่บริหารจัดการดูแลพนักงาน ลูกจ้างทั่วไป บริหารคนที่มีอยู่ให้สามารถทำงานแทนกันได้ ทุกจุดซึ่งอาจจะไม่ชำนาญเหมือนคนที่เคยทำประจำแต่ต้องสามารถหาคนที่มีความสามารถใกล้เคียงกันมาทำงานแทนกันในจุดสำคัญให้ได้” (ฐิติพันธ์ ศรีรัตนเพชร, 2565)

“ด้านการวางแผนกำลังพลสำรองหากเกิดเหตุฉุกเฉินให้แจ้งไปยังบริษัท จัดจ้างงานภายนอก ทันทีในตอนเช้าหลังจากนั้นบริษัทจะส่งพนักงานลงหน้างาน พนักงานที่มาแทนจุดต้องได้รับการอบรมมาก่อนและในฐานะที่เป็นหัวหน้างานต้องลงพื้นที่คอยสอนงานจนกว่าจะชำนาญ ประเมินการทำงานว่าผ่านหรือไม่ผ่านตามระยะเวลาที่กำหนด” (อดิศักดิ์ บุญทอง, 2565)

“ผลกระทบโดยตรงของโควิด 19 ทำให้ขาดกำลังพลฉุกเฉิน เกิดความล่าช้าในการหาคนมาทำตำแหน่งนั้นๆ มีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเพิ่ม หากพบพนักงานติดโควิดต้องดึงกำลังพลสำรองมาประจำจุดที่สำคัญก่อน จุดที่ไม่สำคัญเราจะดึงกำลังพลจากบริษัท จัดจ้างงานภายนอก มาช่วยซึ่งในส่วนนี้บริษัทมีจำนวนพนักงานเพียงพอสำหรับหน้างานอยู่แล้ว” (ชนิดา บุญเพิ่ม, 2565)

4.2.2 ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

ปัจจุบันพนักงานทุกคนทำงานกับบุคคลที่สามบริษัทได้วางมาตรการรักษาระยะห่าง การสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา ไม่นั่งรับประทานอาหารด้วยกัน ฉีดสเปรย์แอลกอฮอล์จุดสัมผัส พื้นที่ส่วนกลางหรือบริเวณที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมากจะจำกัดจำนวนผู้ใช้บริการ เช่น ห้องฟิตเนสเปิดให้บริการ 16 รอบต่อวันโดยกำหนดการเข้าใช้บริการรอบละไม่เกิน 4 ท่าน ห้องประชุมเล็กใช้ได้ไม่เกิน 4 ท่านต่อรอบ การเข้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางต้องลงทะเบียนทุกครั้งเพื่อให้สามารถติดตามบุคคลได้ หากพบผู้ใช้บริการอยู่ในกลุ่มเสี่ยงจะทำการแจ้งให้บุคคลนั้นทราบทันที ในด้านของผู้รับเหมาที่เข้ามาตกแต่งห้องชุดในพื้นที่โครงการจะต้องมีหลักฐานการตรวจ ATK หลักฐานการฉีดวัคซีนโควิด 19 ก่อนเข้าพื้นที่ ด้านกำลังพลเราแบ่งเจ้าหน้าที่เป็น 2 ทีมโดยไม่ให้ 2 ทีมนี้พบกันหากมีบุคคลในทีมใดทีมหนึ่งติดโควิดจะให้อีกทีมเข้าทำงานแทนโดยให้ผู้ติดเชื้อรักษาตัวให้หายก่อนกลับมาทำงานพร้อมนำไปรับรองแพทย์มายื่น

และตรวจ ATK อีกรอบก่อนเข้าทำงาน พนักงานทุกคนคำนึงถึงความปลอดภัยทางด้านหน้างานเป็นหลัก การรับส่งพัสดุ อาหาร ทำงานอย่างรอบคอบรัดกุม บริษัทสำรองชุดตรวจ ATK ไว้สำหรับพนักงานทุก อาทิตย์ อุปกรณ์ PPE ถุงมือผ้า ถุงมือยาง เจลแอลกอฮอล์สำหรับล้างมือและสำหรับสเปรย์ทำความสะอาดบริเวณพื้นที่เสี่ยง หัวหน้างานตรวจเช็คหน้างานให้รอบคอบทั่วถึง อบรมพนักงานให้ความรู้เท่าทัน ตามสถานการณ์

ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ปัจจุบันเราทำงานกับบุคคลที่สาม เราได้วาง มาตรการรักษาระยะห่าง การสวมหน้ากากอนามัย ตลอดเวลา พื้นที่ส่วนกลางหรือบริเวณที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก เราจะจำกัดจำนวนผู้ใช้บริการ ในด้านของผู้ที่เข้ามา ทำงานในพื้นที่โครงการจะต้องมีหลักฐานการตรวจ ATK ก่อนเข้าพื้นที่ ส่วนกำลังพลเราจัดแบ่งเป็น 2 ทีมโดยไม่ให้ 2 ทีมนี้พบกันเลย และหากมีบุคคลในทีมใดทีมหนึ่งติดโควิดก็ ให้อีกทีมเข้าทำงานแทนได้ โดยให้ผู้ติดเชื้อ ผู้มีความเสี่ยง รักษาให้หายยกทีม” (ณัฐพล พงษ์หาญพจน์, 2565)

“แผนการทำงานในช่วงโควิด คำนึงถึงความปลอดภัยทางด้านหน้างานเป็นหลัก การรับส่งพัสดุ อาหาร ทำงานอย่างรอบคอบ รัดกุม หัวหน้างานตรวจเช็คหน้างาน ให้รอบคอบทั่วถึง อบรมให้ความรู้น้องพนักงานตาม เหตุการณ์ที่ทันทั่วทั้ง” (ภัสร์นนท์ รักษา, 2565)

“บริษัทต้องสำรองชุดตรวจ ATK ไว้ให้พนักงาน มี อุปกรณ์ PPE หน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ ถุงมือผ้า ถุงมือยาง” (เพ็ญว คำนุ, 2565)

4.2.3 ด้านการจ้างงานและผลตอบแทน

ก่อนเข้าทำงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลแจ้งสิทธิประโยชน์เบื้องต้นที่พนักงานควร ได้รับ เช่น สิทธิประกันสังคม เงินเดือน เงินช่วยเหลือชดเชย โອที่ สวัสดิการ รายรับต่อวัน เบี้ย ขยันต่อเดือน วันหยุด วันหยุดนักขัตฤกษ์ วันลาภิจ ระยะเวลาการทดลองงาน 3 เดือน ช่วง สภาวะวิกฤตโควิด 19 พนักงานควรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ตามที่ตนเองสะดวก ทำงานได้ ทุกที่ทุกเวลา ในส่วนของพนักงานที่ติดโควิด 19 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลควรมีแผนการจัดการรับมือ

กับโควิด 19 เมื่อพบพนักงานติดโควิด 19 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดูแลเรื่องเอกสารส่งต่อให้โรงพยาบาลหลังจากนั้นติดต่อเข้ารักษาตัวที่โรงพยาบาล กักตัวตามระยะเวลาที่กำหนดบริษัทมีเงินชดเชยรายวันวันละ 100 บาท หากมีใบรับรองแพทย์พนักงานจะได้เงินช่วยเหลืออีก เวลาการทำงานต่อวันบริษัทไม่ได้บังคับให้ทำงานเพื่อรับ OT มีการวางแผนการทำงานอย่างชัดเจน พนักงานได้รับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญของบริษัท 3 เดือน 1 ครั้ง ส่วนมากเป็นการอบรมสร้างเสริมความรู้ความชำนาญสำหรับงานที่ทำ เช่น ถ้าเป็นงานสวนจะเน้นการรดน้ำต้นไม้ ตัดแต่งกิ่ง ขยายพันธุ์ รักษาโรคและแมลงระบาดเพื่อเป็นความรู้ จะได้รู้จักสังเกตหน้างานพร้อมแก้ไขปัญหาเบื้องต้น งานแม่บ้านการอบรมจากบริษัทส่วนมากเป็นวิธีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรล้างอโต้ ความปลอดภัยขณะทำงาน พร้อมทั้งถามถึงปัญหาอุปสรรคการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไขป้องกัน เป็นต้น ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแจ้งสิทธิประโยชน์เบื้องต้นที่ตนเองต้องได้รับ ได้แก่ ประกันสังคม เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ รายรับ เบี้ยขยัน 2,000 บาทต่อเดือน ทดลองงาน 3 เดือน วันหยุดธรรมดา วันหยุดนักขัตฤกษ์ สามารถเลือกวันหยุดได้หากติดธุระ หากทำงานไม่หยุดเลยจะได้เบี่ยขยัน” (दनัย พันธุ์หว่า, 2565)

“การจัดอบรมของบริษัทจะเข้าอบรม 3 เดือนครึ่ง ส่วนมากจะอบรม เรื่อง การรดน้ำต้นไม้ ตัดแต่งกิ่ง ขยายพันธุ์ รักษาโรคและแมลงระบาด เพื่อเป็นความรู้ จะได้รู้จักสังเกตหน้างานเบื้องต้น ข้อเสนอแนะอยากให้บริษัทจัดอบรมนำผู้บรรยายที่มีความรู้จริงๆ เข้ามาอบรมหน้างานไม่เพียงแต่อบรมโดยใช้การบรรยายอย่างเดียว” (ณัฐกานต์ แสงเจริญ, 2565)

“สำหรับการอบรมจากบริษัทแม่จะเข้ามาอบรม 3 เดือน 1 ครั้ง ถามถึงปัญหา อุปสรรคการทำงาน หาทางแก้ไข ป้องกัน ในช่วงโควิดอบรมในหัวข้อการป้องกันดูแลสุขภาพให้ปลอดภัย การใช้เครื่องมือเครื่องจักรล้างอโต้ การตั้งป้ายเตือนขณะทำงาน พร้อมทั้งถามถึงปัญหาอุปสรรคการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไขป้องกัน เป็นต้น” (อภันตรี เสาเวียง, 2565)

4.2.4 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานบริษัทนี้ คือ ใจรัก รู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน สังคมในที่ทำงาน ชอบสภาพแวดล้อมการทำงาน การทำงานเป็นทีม สถานที่สวยงาม เลือกลงมาประจำที่โครงการนี้เพราะสามารถเข้างานเช้าเลิกงานเร็วมีเวลาใช้ชีวิตส่วนตัว มีแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสม ทำให้อยากเรียนรู้งานใหม่ทุกวัน ได้ทำงานใกล้กับภรรยาสามารถเดินทางไป-กลับพร้อมกันได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง บริษัทที่ทำอยู่นี้มีกฎระเบียบที่ชัดเจนถ้าหากทำผิดกฎระเบียบเกิน 3 ครั้งทางบริษัทจะเชิญออกทันที เวลาเข้า-ออกงานชัดเจนไม่เอาเปรียบพนักงานไม่ให้ควงกะทั้งวันทั้งคืน ประทับใจที่ได้ทำงาน มีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง บริษัทวางแผนการจัดการกับโควิดได้ดี ในด้านรายได้ตรงไปตรงมา เงินเดือนออกตรงเวลา จัดสถานที่ให้พักผ่อนให้พนักงานอย่างเหมาะสม ที่สำคัญในช่วงโควิด 19 บริษัทไม่เคยเลิกจ้างพนักงาน หากพนักงานไม่พอใจทีมงาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน อยากทำงานใกล้บ้านสามารถส่งเรื่องถึงบริษัทขอย้ายเขตทำงานได้ ทำงานเพื่อหาประสบการณ์ เพื่อเตรียมตัวสำหรับธุรกิจของตนเองในอนาคต ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“แรงจูงใจที่ทำให้อยากทำงานบริษัทนี้ คือ ใจรัก และผูกพันกับบุคคลเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม ทีมงาน สถานที่ เลือกลงมาประจำที่โครงการนี้เพราะปกติเป็นคนตื่นเช้า ถ้าได้เข้างานเร็วได้เลิกงานเร็ว มีแผนการจัดการคนตามความเหมาะสม” (พิมพ์ชนก บรรลือทรัพย์, 2565)

“พอได้เข้ามาทำงานก็ฝึกงานทุกจุดในโครงการรู้สึกอยากเรียนรู้งานให้ได้เยอะๆ แรงจูงใจในการทำงานนี้ คือ ครอบครัวยุ้ย ภรรยาทำงานใกล้กันสามารถเดินทางไป-กลับพร้อมกันได้ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง บริษัทที่ทำอยู่นี้มีกฎระเบียบที่ชัดเจน ถ้าหากทำผิดกฎระเบียบเกิน 3 ครั้งทางบริษัทจะเชิญออกทันที เวลาเข้าทำงานชัดเจน ไม่เอาเปรียบพนักงาน ไม่มีการควงกะทั้งวันทั้งคืน” (วัชร ชาญณรงค์, 2565)

“แรงจูงใจที่ทำให้ยังอยู่บริษัทนี้ คือ ชอบ รัก ในงานสวน เห็นต้นไม้สวย สถานที่สวยแล้วมีความภาคภูมิใจ ประทับใจที่ได้ทำงานนี้ บริษัทวางแผนการจัดการกับโควิดได้ดีในด้านรายได้ตรงไปตรงมา จัดสถานที่ให้อยู่เหมาะสม

บริษัทไม่เคยเลิกจ้างพนักงานในช่วงโควิด” (ปราณี เมตตาม,
2565)

4.2.5 ด้านผลกระทบต่อการทำงาน

การทำงานยากขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการรักษาระยะห่าง การทำงานจากบ้าน การสื่อสารทางไกล พนักงานทุกคนไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ บริษัทต้องมีการจัดอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านนั้น ๆ มีชุดเครื่องมือเทคโนโลยีที่ซัพพอร์ตพนักงาน ก่อนจะรับสมัครพนักงานใหม่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลควรคัดกรองพนักงานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น เพราะการเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์เข้ามาปฏิบัติงานทำให้หัวหน้างานไม่เหนื่อยกับการสอนงานใหม่ เมื่อทำงานไปแล้วในระยะหนึ่งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดูแลพนักงานของหัวหน้าอาจจะไม่ทั่วถึง ต้องใช้ระยะเวลาในตรวจงานเป็นรอบเวลา วางแผนให้รอบครอบ กระจายกำลังพลที่มีให้ครอบคลุมพื้นที่ บริษัทต้องทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเกิดความมั่นใจเมื่อเกิดความมั่นใจ ฟังพอใจในการรับบริการลูกค้าจะกลับมาอีก พนักงานบางคนกลัวการถูกลดเวลาทำงานหรือเลิกจ้างพอสมควรเนื่องจากติดโควิด 19 ต้องพักรักษาตัวหลายวันบริษัทควรสร้างความมั่นใจเมื่อพนักงานหายจากโควิด 19 แล้วสามารถกลับมาทำงานได้ตามปกติ ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“พนักงานที่มาแทนจุดต้องมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนและในฐานะที่เป็นหัวหน้างานต้องลงพื้นที่คอยสอนงานจนกว่าชำนาญ เมื่อทำงานไประยะหนึ่งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าผ่านหรือไม่ผ่านตามระยะเวลาที่กำหนด” (อดิศักดิ์ บุญทอง, 2565)

“ในช่วงโควิด 19 นี้กลัวการถูกลดเวลาทำงานหรือเลิกจ้างพอสมควรเนื่องจากครอบครัวมีภาระค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง บริษัทควรสร้างความมั่นใจเมื่อพนักงานหายจากโควิด 19 แล้วสามารถกลับมาทำงานได้ตามปกติ” (ญาณวรุฒม์ มัธยา, 2565)

4.2.6 ด้านแผนการจัดการในอนาคต

บริษัทควรแบ่งการทำงานให้เป็นระบบแบ่งขอบเขตการทำงานให้ชัดเจน ประสานผู้เกี่ยวข้องพร้อมทั้งขอกำลังพลสำรองให้เพียงพอกับพนักงานไม่แย่งกำลังพลสำรองกัน บางเหตุการณ์

ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าฉะนั้นกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ พนักงานสามารถลาหยุดได้โดยไม่กระทบการทำงาน สิ่งที่ทำให้บริษัทอยู่รอดในช่วงโควิด 19 คือ การลดต้นทุน เช่น งบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรคนส่วนกลาง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเอื้ออาหารต่อกัน การทำงานเป็นทีม พนักงานทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ความสามัคคีกัน ได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทอยู่รอดมาจนถึงปัจจุบันนี้ ในประเด็นนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักจึงขอยกตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การประสานผู้เกี่ยวข้องพร้อมทั้งขอกำลังพลสำรองให้เพียงพอกับพนักงาน บางเหตุการณ์ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าฉะนั้นกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่” (ภัสร์นนท์ รักษา, 2565)

“ลำดับถัดมากล่าวถึงงบประมาณการจัดการทรัพยากรคนส่วนกลาง ทรัพยากรคนขึ้นไหนใช้ได้ให้ใช้ไปก่อนช่วยกันประหยัดงบประมาณ หากขึ้นไหนไม่สามารถใช้การได้ตามปกติและมีความจำเป็นที่จะต้องใช้งานจริงให้เสนอของบประมาณ” (ฐิติพันธ์ ศรีรัตนเพชร, 2565)

“ถึงประกาศจากรัฐบาลให้โควิดเป็นโรคประจำถิ่นแล้วแต่ทางเรายังไม่ลดมาตรการเฝ้าระวังป้องกัน สิ่งที่ทำให้บริษัทอยู่รอดมาจนถึงปัจจุบันได้ คือ การร่วมมือกันของพนักงาน ความสามัคคีกันในบริษัท การมีมาตรการที่ชัดเจน และการสนับสนุนจากส่วนกลางของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ” (ณัฐพล พงษ์หาญพจน์, 2565)

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 โดยมีการนำเสนอผลงานวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ และมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ระบายบุคคล สังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้จัดการเขต หัวหน้างาน รองหัวหน้า ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอกภายในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม จำนวน 7 คน เจ้าหน้าที่ พนักงานทั่วไป ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในโครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์ฟรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม จำนวน 8 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์โดยวิธีการสนทนามีการใช้คำถาม (Interview Guide) ซึ่งเป็นลักษณะของการเปิดกว้างไม่จำกัดข้อความ (Open – Ended Question Interview) และครอบคลุมประเด็นที่ทำการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 2) ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ และมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ดียิ่งขึ้น โดยวิธีการเทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique)

5.1.1 สถานการณ์/ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19

จากผลการวิจัย พบว่า ปัญหาด้านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 มีหลากหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน ปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ปัญหาด้านการจ้างงานและผลตอบแทน ปัญหาด้านผลกระทบต่อการทำงาน ปัญหาด้านแผนการจัดการในอนาคต โดยมีผลสรุปดังนี้

ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน

วิกฤตโควิด 19 บริษัทการจัดจ้างงานภายนอกมีการวางแผนกำลังพลที่ชัดเจน จัดแผนการทำงานจากจำนวนพนักงานที่มีอยู่ พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างราบรื่นไร้ปัญหา เนื่องจากไม่มีปัจจัยภายนอกมารบกวน เมื่อวิกฤตโควิด 19 เข้ามาแพร่ระบาดทำให้กำลังพลไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ขาดกำลังพลทดแทน พนักงานทุกคนทำงานได้ช้าลงเพราะต้องรับผิดชอบงานตนเอง และงานของเพื่อนร่วมงานที่ป่วย ต้องกระจายกำลังพลที่มีอยู่รับผิดชอบงานทั้งหมด พนักงานที่นำมาทดแทนไม่สามารถทำงานแทนได้ ไม่มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งาน ทำให้ต้องเสียเวลาส่งตัวพนักงานกลับ

ปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนมากไม่สวมใส่อุปกรณ์ป้องกัน ถุงมือ รองเท้าบูท หน้ากากอนามัย โดยให้เหตุผลว่าเมื่อใส่อุปกรณ์ป้องกันแล้วทำงานไม่สะดวกคล่องแคล่ว เช่น คนสวนทำงานกลางแจ้ง ไม่ใส่หน้ากากอนามัยเนื่องจากอากาศร้อน เหนื่อย ทำให้หายใจไม่ทัน แม่บ้านเก็บขยะ ขัดห้องน้ำ ขัดพื้น ทำความสะอาดบริเวณรอบพื้นที่โครงการไม่ยอมใส่ถุงมือรองเท้าบูท เนื่องจากล้างท่อลำบาก ทำให้มือเท้าสัมผัสกับเชื้อโรคสารเคมีโดยตรงบางคนเกิดอาการระคายเคือง การรวมตัวกันเป็นกลุ่มนั่งรับประทานอาหารร่วมกัน พักอาศัยในพื้นที่แออัด ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ขาดความรู้ด้านสุขอนามัยที่ถูกต้องทำให้เกิดปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

ปัญหาด้านการจ้างงานและผลตอบแทน

วิกฤตโควิด 19 ทำให้บริษัทการจัดจ้างงานภายนอกมีต้นทุนการจ้างพนักงานเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากต้องเพิ่มค่าแรงในการจ้างพนักงานใหม่เพราะขาดแรงงาน ตำแหน่งพนักงานพ่อบ้าน แม่บ้าน คนสวน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มักจะไม่ค่อยใส่ใจสอบถามสิทธิประโยชน์ผลตอบแทนที่ตนเองควรได้รับกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ทำให้เมื่อป่วยฉุกเฉินตนเองไม่ได้รับสิทธิประโยชน์อย่างเต็มที่ บางบริษัทไม่จ้างงานพนักงานต่อเพราะไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายได้ บริษัทจึงแบ่งหน้าที่ให้พนักงานทำงานเองโดยไม่จ้างบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก

ปัญหาด้านผลกระทบต่อการทำงาน

ผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตนี้ทำให้การทำงานยากขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการรักษาระยะห่าง การสื่อสารทางไกล พนักงานไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ หากพนักงานป่วยติดเชื้อโควิด 19 ต้องมีคนประจำจุดแทนมีการสอนงานใหม่ พนักงานใหม่ไม่มีประสบการณ์ทำงานไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และการเปลี่ยนพนักงานใหม่บ่อยครั้งทำให้บริษัทผู้ว่าจ้างเกิดความไม่มั่นใจในการใช้บริการ

ปัญหาด้านแผนการจัดการในอนาคต

ไม่แบ่งขอบเขตการทำงานให้ชัดเจนทำให้พนักงานสับสน หัวหน้างานประสานขอกำลังพลสำรองซ้ำกำลังพลไม่เพียงพอกับพนักงานเกิดการแย่งกำลังพลสำรองกันในบางเขต วิกฤตโควิด 19 เป็นเหตุการณ์ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าบางครั้งบริษัทไม่สามารถสนับสนุนด้านกำลังพลได้อย่างเต็มที่ พนักงานที่ทำงานหนักงานไม่สามารถลาหยุดได้ตามสิทธิ์ที่ตนเองควรได้รับประจำปี เนื่องจากมีพนักงานป่วยเป็นโควิด 19 ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาคือลดจุด การเบี่ยงงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรคนส่วนกลางหรืออุปกรณ์ทำได้ยากขึ้นเพราะทุกฝ่ายต้องลดต้นทุน

5.1.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง

สร้างสรรค์ของบริษัท การจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน

หากขาดกำลังพลสำรองหัวหน้างานต้องรีบติดต่อประสานงานไปยังบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก เพื่อให้บริษัทส่วนกลางส่งกำลังพลสำรองมาให้ครบตาม TOR ที่วางแผนไว้ หัวหน้าจะทำหน้าที่บริหารจัดการดูแลพนักงาน กระจายกำลังพลที่มีอยู่ให้สามารถทำงานแทนกันได้ทุกจุดซึ่งในความเป็นจริงพนักงานอาจจะไม่ชำนาญเหมือนคนที่เคยทำประจำตำแหน่งนั้นมาก่อน ฝ่ายบุคคลควรหาคนที่มีความสามารถใกล้เคียงมาทำงานแทนกันในจุดสำคัญให้ได้ ก่อนพนักงานทำงานจริงต้องได้รับการอบรมงานมาก่อน หัวหน้างานต้องลงพื้นที่คอยสอนงานจนกว่าพนักงานทำงานประจำจุดนั้นได้ ประเมินศักยภาพการทำงานของพนักงานว่าผ่านเกณฑ์การทดลองงานหรือไม่

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

พนักงานทุกคนทำงานกับบุคคลที่สามทางบริษัทได้จัดแนวทางวางมาตรการรักษาระยะห่าง การสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา ไม่นั่งรับประทานอาหารด้วยกัน ฉีดสเปรย์แอลกอฮอล์จุดสัมผัส พื้นที่ส่วนกลางหรือบริเวณที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมากจำกัดจำนวนผู้ใช้บริการ การเข้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางต้องลงทะเบียนทุกครั้งเพื่อให้สามารถติดตามบุคคลนั้นได้ ในด้านของผู้รับเหมาที่เข้ามาตกแต่งห้องชุดในพื้นที่โครงการจะต้องมีหลักฐานการตรวจ ATK หลักฐานการฉีดวัคซีนโควิด 19 ก่อนเข้าพื้นที่ ด้านกำลังพลบริษัทแบ่งเจ้าหน้าที่ทำงานเป็น 2 ทีมโดย 2 ทีมนี้จะสลับกันทำงานโดยไม่พบกันหากมีบุคคลในทีมใดทีมหนึ่งติดโควิดก็ให้อีกทีมเข้าทำงานแทน โดยให้ผู้ติดเชื้อต้องรักษาตัวให้หาย

ยกทีมก่อนกลับมาทำงานพร้อมนำใบรับรองแพทย์มายื่นและตรวจ ATK อีกรอบก่อนเข้าทำงาน พนักงานทุกคนคำนึงถึงความปลอดภัยทางด้านหน้างานเป็นหลัก การรับส่งพัสดุ อาหาร ทำงานอย่างรอบคอบรัดกุม บริษัทสำรองชุดตรวจ ATK ไว้สำหรับพนักงานทุกอาชีพ อุปกรณ์ PPE ถุงมือผ้า ถุงมือยาง เจลแอลกอฮอล์สำหรับล้างมือ สเปรย์ทำความสะอาดบริเวณพื้นที่เสี่ยง หัวหน้างานตรวจเช็คหน้างานให้รอบคอบทั่วถึงเป็นรอบเวลา มีการอบรมพนักงานให้ความรู้เท่าทันตามสถานการณ์ปัจจุบัน

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจ้างงานและผลตอบแทน

ก่อนพนักงานเข้าทำงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องแจ้งสิทธิประโยชน์เบื้องต้นที่พนักงานควรได้รับ เช่น สิทธิประกันสังคม เงินเดือน เงินช่วยเหลือชดเชย โອที สวัสดิการ รายรับต่อวัน เบี้ยขยันต่อเดือน วันหยุด วันหยุดนักขัตฤกษ์ วันลาภิก เบี้ยขยัน ระยะเวลาการทดลองงาน ช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 พนักงานควรสามารถเลือกเวลาทำงานได้ตามที่ตนเองสะดวก ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ในส่วนของพนักงานที่ติดโควิด 19 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลควรมีแผนการจัดการรับมือกับโควิด 19 เมื่อพบพนักงานติดโควิด 19 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ดูแลเรื่องเอกสารส่งต่อให้โรงพยาบาล หลังจากนั้นพนักงานติดต่อเข้ารับการรักษาตัวที่โรงพยาบาลก็ทำตามระยะเวลาที่กำหนด หากมีใบรับรองแพทย์พนักงานจะได้เงินช่วยเหลือจากบริษัท (สำหรับบางบริษัท) หัวหน้างานมีการวางแผนการทำงานอย่างชัดเจน พนักงานได้รับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญของบริษัทตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นการอบรมสร้างเสริมความรู้ความชำนาญส่งเสริมกับงานที่ทำ เช่น ถ้าเป็นงานสวนจะเน้นการรดน้ำ ต้นไม้ ตัดแต่งกิ่ง ขยายพันธุ์ รักษาโรคและแมลงระบาด เพื่อเป็นความรู้ จะได้รู้จักสังเกตหน้างาน พร้อมแก้ไขปัญหาเบื้องต้น งานแม่บ้านการอบรมจากบริษัทส่วนมากเป็นวิธีการใช้เครื่องมือเครื่องจักร ล้างออดี ความปลอดภัยขณะทำงาน พร้อมทั้งถามถึงปัญหาอุปสรรคการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไข ป้องกัน เป็นต้น

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านแรงจูงใจในการทำงาน

สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีใจรักในงาน รู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน สังคมในที่ทำงาน ชอบสภาพแวดล้อมบรรยากาศการทำงาน เช่น ความเจียมตน ไม่วุ่นวาย การทำงานเป็นทีม สถานที่ทำงานสวยงามโล่งสบาย เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ผิด เปิดใจปรึกษาปัญหาเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวได้ พนักงานสามารถเลือกเวลาเข้าทำงานได้เพื่อให้เข้ากับการดำเนินชีวิตส่วนตัว มีแผนการจัดการคนตามความเหมาะสมมีสิ่งใหม่ให้เรียนรู้ทุกวัน บริษัทมีกฎระเบียบที่ชัดเจนถ้าหากพนักงานทำผิดกฎบริษัทสามารถเชิญออกได้ เวลาการเข้า-ออกงานชัดเจนไม่เอาเปรียบพนักงาน ทำงานไปแล้วพนักงานมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง ในสภาวะวิกฤตโควิด 19 นี้บริษัทต้องวางมาตรการจัดการกับโควิด ในด้านรายได้ต้องตรงไปตรงมาเงินเดือนออกตรงเวลา จัดสถานที่ให้พักผ่อนให้พนักงานอย่างเหมาะสม ที่สำคัญในช่วงโควิด 19 บริษัทไม่เคยเลิกจ้างพนักงานบางบริษัทมีการยุบตัว

หรือเชิญออก หากพนักงานไม่พอใจทีมงาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน อยากทำงานใกล้บ้านสามารถส่งเรื่องถึงบริษัทขอย้ายเขตทำงานได้ ให้รางวัลหรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ทำงานหนักโดยหัวหน้างานพิจารณาจากงานที่พนักงานทำอยู่ โบนัสหรือรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไปอยู่ในรูปแบบวันหยุดพักผ่อน ประกันสุขภาพ มีเวลาให้ครอบครัว ผลตอบแทนด้านอื่นก็เป็นได้

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านผลกระทบต่อการทำงาน

พนักงานที่ทำงานหน้างานต้องดูแลตัวเอง การสวมหน้ากากอนามัย การเว้นระยะห่าง การล้างมือบ่อยๆ ไม่อยู่ในพื้นที่แออัด หลีกเลี่ยงการใช้ของร่วมกับผู้อื่น หัวหน้างานต้องช่วยดูแลสุขอนามัยของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถติดต่อทำเอกสารประกันสังคมให้กับโรงพยาบาลได้ จัดหาอุปกรณ์ดูแลความปลอดภัยทางด้านโควิด 19 วัคซีนภูมิร่างกายก่อนเข้าพื้นที่ทำงาน หัวหน้างานวางแผนการทำงานพนักงานปฏิบัติตามแผนงานหากเกิดปัญหาให้นำปัญหานั้นมาประชุมพร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหา สำหรับพนักงานทำงานที่บ้านบริษัทควรจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต่อการทำงาน จัดอบรมให้การสนับสนุนด้านความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับพนักงานเพื่อสุขภาพจิตที่ดี ไม่เครียด มีความสุขกับการทำงานที่บ้าน ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อปิดช่องโหว่และส่งเสริมการทำงาน

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านแผนการจัดการในอนาคต

บริษัทควรแบ่งการทำงานให้เป็นระบบแบ่งขอบเขตการทำงานให้ชัดเจน ประสานงานผู้เกี่ยวข้องพร้อมทั้งขอกำลังพลสำรองให้เพียงพอกับพนักงานไม่แย่งกำลังพลสำรองกัน บางเหตุการณ์ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าฉะนั้นกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ พนักงานสามารถลาหยุดได้โดยไม่กระทบการทำงาน สิ่งที่ทำให้บริษัทอยู่รอดในช่วงโควิด 19 คือ การลดต้นทุน เช่น งบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรส่วนบุคคล การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเอื้ออาทรต่อกัน การทำงานเป็นทีม พนักงานทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ความสามัคคีกัน ได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทอยู่รอดมาจนถึงปัจจุบันนี้ โครงสร้างองค์กรในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกตำแหน่งในบริษัทติดต่อสื่อสารกันได้ ระบบการบริหารสายงาน อำนาจการบังคับบัญชา การทำงานร่วมกันของกลุ่ม ฝ่าย ทุกคนในบริษัทมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน หากโครงสร้างองค์กรขาดพนักงานไปงานจะไม่เดินหน้า ถ้าช้า สะดุด ฉะนั้นผู้บริหารบริษัทควรเปิดใจรับฟังปัญหาของพนักงานระดับทั่วไปว่าต้องการอะไร บริษัทไม่ควรขาดกำลังพลนานจนเกินไป พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้เมื่อเจอปัญหาหน้างาน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต้องปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดของบริษัท

5.2 การอภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 กรณีศึกษา : โครงการแมกโนเลียส์ วอเตอร์พรอนท์ เรสซิเดนซ์ ไอคอนสยาม” ทำให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงานจากภายนอก ในช่วงสภาวะวิกฤตโควิด 19 ในด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานพนักงานทุกคนทำงานกับบุคคลที่สามทางบริษัทได้จัดแนวทางวางมาตรการรักษาระยะห่าง การสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา ไม่นั่งรับประทานอาหารด้วยกัน ฉีดสเปรย์แอลกอฮอล์จุดสัมผัส พื้นที่ส่วนกลางหรือบริเวณที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมากจำกัดจำนวนผู้ใช้บริการ การเข้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางต้องลงทะเบียนทุกครั้งเพื่อให้สามารถติดตามบุคคลนั้นได้ หากพบอาการบุคคลใดบุคคลหนึ่งอยู่ในกลุ่มเสี่ยงติดโควิด 19 ซึ่งสอดคล้องกับกัมพูภัฏทร์ ศุภะกุล สวัสดิ์ (2564) อภิปรายว่า จากการเปลี่ยนแปลงที่มีความท้าทายในช่วงวิกฤต COVID-19 (New Normal) ส่งผลกระทบจนทำให้เกิดสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในทุกประเทศ ธุรกิจจะต้องมีการเปลี่ยนวิถีชีวิตและวิถีของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ในด้านการแพทย์ได้มีการนำเทคโนโลยีการรักษาโดยแพทย์ทางไกลเข้ามาใช้ในการรักษาพยาบาลเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ ด้านการทำงานแบบ Work from Home ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ในด้านการใช้ชีวิตแบบเว้นระยะห่างระหว่างบุคคลที่ต้องมีการสวมใส่หน้ากากอนามัย มีการพกแอลกอฮอล์เจลสำหรับล้างมือ นอกจากนี้ในแต่ละองค์กรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้นำจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ นำกระบวนการ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ควบคู่ไปกับความพยายามในการรักษาฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ

ในด้านผลกระทบต่อการทำงาน สำหรับพนักงานทำงานที่บ้านบริษัทควรจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต่อการทำงาน จัดอบรมให้การสนับสนุนด้านความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับพนักงานเพื่อสุขภาพจิตที่ดี ไม่เครียด มีความสุขกับการทำงานที่บ้าน ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อปิดช่องโหว่และส่งเสริมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับอรุณพ เรืองกัลปวงศ์ และสรารวรรณ เรืองกัลปวงศ์ (2564) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้โลกเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่ผู้นำต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ ผู้นำต้องรู้จักวิธีการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับระบบการจัดการการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านแผนการจัดการในอนาคต โครงสร้างองค์กรในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทุก

ตำแหน่งในบริษัทติดต่อสื่อสารกันได้ ระบบการบริหารสายงาน อำนาจการบังคับบัญชา การทำงานร่วมกันของกลุ่ม ฝ่าย ทุกคนในบริษัทมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน หากโครงสร้างองค์กรขาดพนักงานไปงานจะไม่เดินหน้า ล่าช้า สะดุด ฉะนั้นผู้บริหารบริษัทควรเปิดใจรับฟังปัญหาของพนักงานระดับทั่วไปว่าต้องการอะไร พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้เมื่อเจอปัญหาหน้างาน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต้องปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดของบริษัทใช้สิ่งที่ไม่เจอในปัจจุบันเป็นบทเรียน ลดแรงกระแทกจากลูกค้า บุคคลที่สาม ซึ่งสอดคล้องกับกมลพร กัลยาณมิตร (2564) อภิปรายว่า การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำโดยผู้บังคับการต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงานเพื่อนำมาใช้เป็นโอกาสการสร้างความสุขในการทำงานโดยผู้บริหารสามารถสร้างความสมดุลและความสุขให้บุคลากรภายในองค์กร แนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจรวดเร็วฉับไว และยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ขยายความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง เน้นความปลอดภัยจากโรคระบาด มีการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต

ในด้านการวางแผนกำลังพล หากขาดกำลังพลสำรองหัวหน้างานต้องรีบติดต่อประสานงานไปยังบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก เพื่อให้บริษัทส่วนกลางส่งกำลังพลสำรองมาให้ครบตาม TOR ที่วางแผนไว้ หัวหน้าจะทำหน้าที่บริหารจัดการดูแลพนักงาน กระจายกำลังพลที่มีอยู่ให้สามารถทำงานแทนกันได้ทุกจุดซึ่งในความเป็นจริงพนักงานอาจจะไม่ชำนาญเหมือนคนที่เคยทำประจำตำแหน่งนั้นมาก่อน ฝ่ายบุคคลควรหาคนที่มีความสามารถใกล้เคียงมาทำงานแทนกันในจุดสำคัญให้ได้ จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานให้กับพนักงาน ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ ก่อนพนักงานทำงานจริงต้องได้รับการอบรมมาก่อน หัวหน้างานต้องลงพื้นที่คอยสอนงานจนกว่าพนักงานทำงานประจำจุดนั้นได้ ประเมินศักยภาพการทำงานของพนักงานว่าผ่านเกณฑ์การทดลองงานหรือไม่ พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับกมลพร กัลยาณมิตร (2564) อภิปรายว่า ทักษะจำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคตยุคหลังโควิด-19 ผลการวิจัยพบว่า สำหรับทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานหลังยุคหลังโควิด 19 ใน 7 ด้าน คือ (1) ทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น เกิดจากการทำงานระหว่างบ้านและที่ทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ (2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หลายองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อตอบรับกับการทำงานวิถีใหม่และความอยู่รอด (3) ทักษะการใช้ข้อมูล ถือเป็นยุคบิ๊กดาต้า หลายหน่วยงานผลักดันให้มีการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ

(4) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ยุคหลังโควิด 19 เป็นยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารคนทำงานจึงต้องมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร (5) ทักษะเชิงดิจิทัล โควิด 19 หลายองค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น บุคลากรต้องมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ คนทำงานต้องประสบกับปัญหาการทำงานจากบ้านความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างลื่นไหล (7) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต คนทำงานต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาทักษะใหม่เพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการวิจัยพบว่า บริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ควรส่งพนักงานจากบริษัท ส่วนกลางเข้ามาอบรมให้ความรู้พนักงานเดือนละครั้ง เนื่องจากปัจจุบันบริษัทส่วนกลางส่งพนักงาน เข้ามาอบรม 3 เดือนต่อครั้ง ซึ่งเป็นความถี่การอบรมที่มีระยะเวลาห่างจนเกินไปหากเกิดเหตุการณ์ ฉุกเฉินพนักงานจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ไม่มีภูมิความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ซึ่งภาระจะตก อยู่ที่หัวหน้างานต้องมาอบรมพนักงานเอง ผลที่ตามมา คือ งานของหัวหน้าไหล ทำงานช้าลง ไม่สามารถดูแลพนักงานได้ทั่วถึง

2. จากการวิจัยพบว่า เมื่อพบพนักงานติดเชื้อโควิด 19 หรือขาดกำลังพลด้วยสาเหตุ อื่นบริษัทการจัดจ้างงานภายนอก ได้ส่งพนักงานที่ไม่มีคุณภาพมาจากบริษัทส่วนกลาง เช่น ส่ง ชาวต่างชาติที่ไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ต้องส่งตัวกลับ ซึ่งส่งผลให้บริษัท โดนหักเงินรายวันที่เป็นค่าตัวของพนักงานคนนั้น ๆ งานไม่เดิน ทำให้เสียทั้งเวลาและกำลังพล ฉะนั้น บริษัทควรส่งบุคคลที่มีความสามารถสื่อสารรู้เรื่อง ทำงานได้ เรียนรู้งานไว มาลงพื้นที่

3. จากการวิจัยพบว่า การขาดกำลังพลในช่วงโควิด 19 ทำให้งานล่าช้าลงโดย สังเกตเห็นได้ชัด บริษัทควรจัดหาคนทดแทนให้ไว และพนักงานไม่ควรเป็นตัวสำรองควรเป็นตัวจริงที่ สามารถมาทำงานได้ประจำพื้นที่ทุกวัน โดยไม่โดนดึงตัวกลับบริษัท

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ของบริษัทการจัดจ้างงาน ภายนอก เพื่อนำมาเป็นแนวทางการบริหารงานรูปแบบใหม่

2. ควรมีงานวิจัยที่รับรองแนวคิดความปกติใหม่ (New Normal) เพื่อเป็นต้นแบบในการส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). **แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ**. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2559.

กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). **การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)**. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 เมษายน 2564.

กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). **ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19**. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2564.

กัณฑ์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์. (2564). **วัฒนธรรมองค์การกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal**. วิทยาลัยพัฒนศึกษาบึงพระพิบูลย์โลก สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ. Journal of Modern Learning Development ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม 2564.

เกษรา โพธิ์เย็น และ สุนันทา เลาหนันท์. (2564). **บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในยุค 4.0**. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ ปีที่ 23 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2564.

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ญ. (2563). **แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2563.

จิระประภา อัครบวร และคณะ. (2558). **การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 กับการทำงานแบบปกติใหม่**. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ Journal of MCU Social Science Review ปีที่ 11 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2565.

เฉิดฉวี กิตติกุลพันธ์. (2565). **แนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ**. Journal of Professional Routine to Research Volume 9, January - June 2022.

โชคชัย วันดี. (2560). **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัททรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่าย คลังเอกสาร.** การค้นคว้าอิสระ สาขาการตลาดและการจัดการทั่วไป บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.

दनัย ผ่องแผ้ว, ศรายุทธ คชพงศ์, กุลชาติ บุญกลิ่นสอน และ โชติ บดีรัฐ. (2564). **ทุนมนุษย์ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ.** Journal of Modern Learning Development Vol. 6 No. 5 September - October 2021.

ทฤษฎี ธนาบริบูรณ์. (2559). **การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองชะอำ จังหวัดเพชรบุรี.** วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2565.

ทิศทางเศรษฐกิจตามวิถี Next Normal. รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2564. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565. จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210709105256.pdf.

ธนวรรณ โภคากร และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2564). **พฤติกรรมผู้นำ.** การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021" วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564.

นพรัตน์ เภาพัทฒ์. (2564). **โอกาสและความท้าทายในยุคหลังโควิด-19 กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน.** วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาศักยภาพกำลังคน เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2564.

นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2563). **แรงงานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19): มาตรการของรัฐบาลและผลกระทบ.** วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2563.

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล.** โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2562.

บุญชูรัมย์ ตุงคง และถิรัตน์ พิมพาภรณ์. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี. *Journal of Modern Learning Development* ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2564.

พัลลภา ปีติสันต์. (2564). 3 หน้าที่ HR ต้องทำ สมองการเปลี่ยนแปลงยุคโควิด - 19. สืบค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565. จาก <https://www.thansettakij.com/lifestyle/499140>.

มณฑลลี กปิลกาญจน์, พรชนก เทพขาม, นันทินิตย์ ทองศรี ธนาคารแห่งประเทศไทย และพัชยา เลาสุทแสน สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2563). ผลกระทบโควิด 19 ต่อผลแรงงานไทย. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2565. จาก <https://news.trueid.net/detail/VGJ91QAkKvqN>.

รวดี สุทธิศาสตร์. (2563). การพัฒนาค่าตอบแทนการทำงานในกฎหมายคุ้มครองแรงงานเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน. *คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย* ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนพฤษภาคม - สิงหาคม 2564.

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง. (ม.ป.ป.) สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2565. จาก <http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/1421/6/chap2.pdf>.

วัลลภา ช้างมลพิสุทธิ์. (2564). โควิดทำให้ HR ไม่เหมือนเดิม. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565. จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-701209>.

วิภัตสร ยอดยิ่ง. (2564). บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *สารนิพนธ์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล*.

วิภาวี พิจิตบันดาล. (2558). ค่าจ้างขั้นต่ำ กรณีศึกษาประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ. *วารสารวิทยาการจัดการ* ปีที่ 2 ฉบับที่ 2; 2558.

วีระพงศ์ เกียรติไพระยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิญาโณ. (2564). **ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล**. วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มีนาคม 2565.

ศุภัญญา วารีบ่อ และชมพูนุท สุทธิกุล. (2564). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความหลากหลายทางเพศในธุรกิจร้านกาแฟ**. วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา) ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 : มกราคม - เมษายน 2565.

สกล บุญสิน. (2559). **ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. WMS Journal of Management Walailak University Vol.5 No.2 May – Aug 2016 : หน้า 12-29.**

สมศจี้ ศิกษมัต และวรุตม์ เตชะจินดา. (2554). **FAQ Issue 38: ระบบอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของไทย**. ธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2565. จาก <https://www.ryt9.com/s/bot/1488492>.

สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2564). **ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด - 19**. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด วิทยาเขต หัวหิน. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 8 (2) : กรกฎาคม - ธันวาคม 2564.

สุภาภรณ์ พรหมบุตร. (ม.ป.ป.) **New Normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2565. จาก <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Suphaporn%20-%20New%20Normal.pdf>.

อรรณพ เรื่องกัลป์ปวงค์ และสรารวรรณ เรื่องกัลป์ปวงค์. (2564). **บทบาทใหม่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล**. หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร วิทยาเขตอีสานปีที่ 2 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2564.

HR NOTE.asia. (24 January 2019). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2565. จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>.



รายการอ้างอิง





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ญาณทัศน์ มิ่งมงคลชัยศิลป์
วัน เดือน ปี เกิด	9 เมษายน 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	206 ซอย 31-10 หมู่บ้านเศรษฐกิจ บางแคเหนือ บางแค กทม. 10160

