

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับ
สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



วิภัตสร ยอดยิ่ง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อ
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ.2564



.....
นางสาววิภัตสร ยอดยิ่ง
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม ก้นตามระ

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

กิตติกรรมประกาศสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์และเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีจาก อาจารย์ ศศ.ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ประธานที่ปรึกษา สารนิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งให้คำแนะนำองค์ความรู้ แนวทางในการศึกษาค้นคว้ามาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบคุณคณะอาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้การส่งสอนรายวิชาที่เป็นพื้นฐานในการศึกษาให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์นี้

ขอบคุณครอบครัว และเพื่อนนักศึกษาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ สนับสนุนการศึกษาเพื่อรอความสำเร็จของผู้วิจัยและเป็นแรงใจสำคัญจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วิภัตสร ยอดยิ่ง

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DURING COVID-19 PANDEMIC

วิภัตสร ยอดยิ่ง 6250353

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร(Documentary Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (Depth Interview) โดยต้องการศึกษากลุ่มผู้ที่ทำงานในฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 ท่าน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประกอบไปด้วยบทบาทสำคัญที่สรุปรวมไว้เป็น 5C Roles โดยประกอบไปด้วย 1) Caring of Employee 2) Communication 3) Collaboration 4) Change Management Agent และ 5) Co-Creator of Learning มีความสอดคล้องกับสภาพของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนของการทำงานระยะไกลจากที่บ้านและเผชิญกับความเครียดในงานตลอดจนปัญหาของสภาวะทางจิตใจ ท่ามกลางการต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วยในการ ดังนั้นแล้วงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมบทบาทต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน

คำสำคัญ: ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)/ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์/ การทำงานที่บ้าน (Work from Home)

สารบัญ

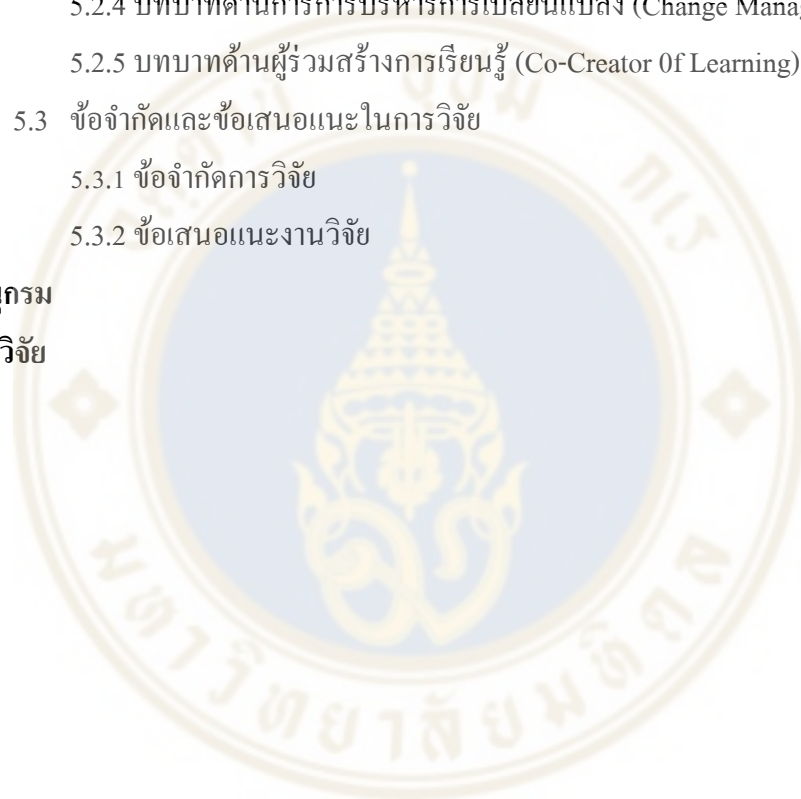
| | หน้า |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญรูปภาพ | ซ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| 1.3 คำถามการวิจัย | 3 |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรของงานวิจัย | 3 |
| 1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา | 4 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 8 |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง | 11 |
| 2.3 ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) | 16 |
| 2.4 บทบาทและความรับผิดชอบของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 20 |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 22 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย | 66 |
| 3.1 วิธีการวิจัย | 66 |
| 3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) | 67 |
| 3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) | 67 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า | |
|----------------|--|------------|
| 3.2 | กลุ่มตัวอย่าง | 67 |
| 3.3 | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 68 |
| 3.4 | วิธีการเก็บข้อมูล | 70 |
| 3.4.1 | การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และ ข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ | 70 |
| 3.4.2 | การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่ง โครงสร้าง | 70 |
| 3.5 | เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล | 71 |
| บทที่ 4 | ผลการศึกษา | 72 |
| 4.1 | ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง | 72 |
| 4.1.1 | เพศ | 73 |
| 4.1.2 | อายุ | 73 |
| 4.1.3 | การศึกษา | 74 |
| 4.1.4 | ลักษณะงาน | 74 |
| 4.2 | สภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วง สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 | 75 |
| 4.2.1 | สภาพปัญหา | 75 |
| 4.2.2 | อุปสรรค | 86 |
| 4.2.3 | บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 94 |
| บทที่ 5 | สรุปและอภิปรายผลการศึกษา | 111 |
| 5.1 | สรุปผลการศึกษา | 111 |
| 5.1.1 | ปัญหา | 112 |
| 5.1.2 | อุปสรรค | 112 |
| 5.1.3 | บทบาท | 113 |
| 5.2 | อภิปรายผลการศึกษา | 114 |
| 5.2.1 | บทบาทด้านการดูแลพนักงาน (Caring of Employee) | 115 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------------|
| 5.2.2 บทบาทด้านการสื่อสาร (Communication) | 115 |
| 5.2.3 บทบาทด้านการการทำงานร่วมกัน (Collaboration) | 116 |
| 5.2.4 บทบาทด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Agent) | 116 |
| 5.2.5 บทบาทด้านผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (Co-Creator Of Learning) | 117 |
| 5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัย | 118 |
| 5.3.1 ข้อจำกัดการวิจัย | 118 |
| 5.3.2 ข้อเสนอแนะงานวิจัย | 119 |
| บรรณานุกรม | 121 |
| ประวัติผู้วิจัย | 122 |



สารบัญตาราง

| ตาราง | หน้า |
|--|------|
| 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 22 |
| 3.1 แสดงหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ | 68 |
| 4.1 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามเพศ | 73 |
| 4.2 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามอายุ | 73 |
| 4.3 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามการศึกษา | 74 |
| 4.4 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามลักษณะงาน | 74 |
| 4.5 แสดงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวม | 79 |
| 4.6 แสดงสัดส่วนของข้อมูลปัญหาฯ จำแนกตามลักษณะงาน | 81 |
| 4.7 แสดงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวม | 89 |
| 4.8 แสดงสัดส่วนของข้อมูลอุปสรรคฯ จำแนกตามลักษณะงาน | 91 |
| 4.9 แสดงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวม | 100 |
| 4.10 แสดงสัดส่วนของข้อมูลด้านบทบาทฯ จำแนกตามลักษณะงาน | 103 |

สารบัญรูปภาพ

| ภาพ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 แสดงอาการของโรคโควิด 19 | 17 |
| 2.2 แสดงระยะของการป่วยโรคโควิด 19 | 17 |
| 2.3 แสดง HRM Function | 21 |
| 2.4 สรุปกรอบแนวคิดบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) | 65 |
| 3.1 แสดงขั้นตอนการเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง | 70 |
| 5.1 แสดงการสรุปผลการศึกษา | 111 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ไวรัสโคโรนา (Coronavirus) เป็นไวรัสที่ถูกพบครั้งแรกใน ปี 1960 แต่ยังไม่ทราบแหล่งที่มาอย่างชัดเจนว่ามาจากที่ใด แต่เป็นไวรัสที่สามารถติดเชื้อได้ทั้งในมนุษย์และสัตว์ ปัจจุบันมีการค้นพบไวรัสสายพันธุ์นี้แล้วทั้งหมด 6 สายพันธุ์ ส่วนสายพันธุ์ที่กำลังแพร่ระบาดหนักทั่วโลกตอนนี้เป็นสายพันธุ์ที่ยังไม่เคยพบมาก่อน คือ สายพันธุ์ที่ 7 จึงถูกเรียกว่าเป็น “ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่” และในภายหลังถูกตั้งชื่ออย่างเป็นทางการว่า “โควิด-19” (COVID-19) ดังนั้น ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ และ โควิด-19 จึงหมายถึงไวรัสชนิดเดียวกัน (มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก, 2563) โดยต้นกำเนิดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือ โควิด-19 แรกเริ่มเดิมทีถูกค้นพบจากสัตว์ก่อน โดยเป็นสัตว์ทะเลที่มีการติดเชื้อไวรัสนี้แล้วคนที่อยู่ใกล้คลุกคลีกับสัตว์เหล่านี้ก็ติดเชื้อไวรัสตามอีกที โดยเริ่มจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ผู้ป่วยรายแรกเริ่มมีอาการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2019 และไม่มีความเชื่อมโยงกับตลาดต้องสงสัยในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน แต่ผู้ป่วยหลายรายอาจมีมาตั้งแต่ช่วงกลางเดือนพฤศจิกายนหรือก่อนหน้านั้น โดยมีข้อสงสัยว่ามาจากตลาดที่ค้าขายสัตว์ทะเล และสัตว์หายากเหล่านี้ มีการเก็บตัวอย่างจากสิ่งแวดล้อมในตลาดไปส่งตรวจและพบเชื้อไวรัส และพบมากที่สุดบริเวณที่ค้าสัตว์ป่าและสัตว์เลี้ยงในฟาร์ม ตลาดอาจเป็นต้นกำเนิดของไวรัสหรืออาจมีบทบาทในการขยายวงของการระบาดในระยะเริ่มแรกการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งขณะนี้มีการระบาดใหญ่ไปทั่วส่งผลกระทบต่อหลายประเทศทั่วโลก โดยองค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศในวันที่ 30 มกราคม 2563 และประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วในวันที่ 11 มีนาคม 2563 (องค์การอนามัยโลก WHO, 2020)

การระบาดไปทั่วในวงกว้างของโรคโควิด-19 และวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์นี้ทำให้เกิดความท้าทายใหญ่หลวงในระดับโลกและระดับท้องถิ่นผลกระทบต่อสุขภาพ เศรษฐกิจและสังคมเกิดขึ้นกับกลุ่มคนทุกกลุ่ม แต่บ่อนทำลายกลุ่มประชากรเปราะบางมากที่สุดซึ่งรวมถึงคนยากจน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ เยาวชน และกลุ่มคนชาติพันธุ์ วิกฤตทางโรคระบาดและเศรษฐกิจกระทบต่อกลุ่มประชากรเปราะบางอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจจุดชนวนให้เกิดความไม่เท่า

เทียมกันและความยากจนมากขึ้นวิกฤตโลกในครั้งนี้ต้องการการประสานงานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคมและสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ (United Nations, 2563)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลต่อเศรษฐกิจและธุรกิจทั่วโลกหยุดชะงัก ธุรกิจในทุกองค์กรนั้นล้วนขับเคลื่อนด้วยพนักงาน ดังนั้นงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ถ้าหลังมากเท่าไรองค์กรก็จะต้องใช้เวลามากขึ้นในการปรับตัวและประสบความสำเร็จในยุคหลัง โควิด-19 และวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ยังเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัลแบบใหม่และเน้นย้ำถึงความสำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในภาวะปกติใหม่ (New Normal) อีกด้วย

ในช่วงเวลาของความไม่แน่นอนนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องใช้ความพยายามอย่างหนักเพื่อจัดการและดูแลพนักงาน พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจและหาแนวทางและวิธีปฏิบัติสำหรับพนักงานที่ทำงานจากระยะไกลมากขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงการทำงานข้ามประเทศ การนำซอฟต์แวร์คลาวด์เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำธุรกิจสามารถจัดการพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมด้วย Digital HR นี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนผลิตผลและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานนั่นเอง (Sho Kondo, หัวหน้า TalentMind บริษัทด้านเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคล หน่วยธุรกิจในเครือ AnyMind Group, 2020) เพราะวิกฤตจะเกิดบ่อยขึ้น สร้างความเสียหายมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องพร้อมและพาพนักงานฟื้นตัวกลับมาให้เร็ว องค์กรไหนฟื้นตัวได้เร็วก็จะเกิดความได้เปรียบทางธุรกิจมากกว่า (พิชญ์พี สายเชื้อ, กรรมการผู้จัดการ บริษัท วิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน ประเทศไทย, 2020) เหตุการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อทุกด้าน ทั้งสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องหยุดกิจกรรม ยกเว้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสื่อสารที่กลับเป็นโอกาสให้ขยายตัว และมีการพูดถึงคำว่า “ความปกติแบบใหม่ (New Normal)” ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากการควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคมเพื่อควบคุมการระบาดของโรคโควิด19 และ โควิด19 เป็นตัวเร่งให้ Technology Disruption เร็วยิ่งขึ้นในมุมมองของการบริหารงานบุคคลของหลายองค์กรเริ่มตระหนักเรื่องการบริหารงานบุคคลหลังจากนี้

บทบาทของฝ่ายบริหารงานบุคคลในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (1) การป้องกันและมาตรการด้านสุขอนามัย (2) การสื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (3) การรับมือในสถานการณ์ฉุกเฉิน (4) การปรับวิธีทำงานและสนับสนุนการปฏิบัติการ (5) การควบคุมค่าใช้จ่าย (6) เตรียมการเพื่อพลิกฟื้น (7) การแบ่งปัน

ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นหลักในการเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีหรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียม วางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้รองรับ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการอยู่รอดของธุรกิจรวมถึงการนำผลวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคคลมาทำงานในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.3 คำถามการวิจัย

สภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษา“บทบาทหน้าที่ของงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)”โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือ Qualitative Research โดยมีกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (Depth Interview) โดยมีการดำเนินกระบวนการวิจัย ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยต้องการศึกษากลุ่มผู้ที่ทำงานในฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 ท่าน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามที่ McDaniel and Gates (2013) ระบุว่า

ในการวิจัยเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง รูปแบบของคำตอบจะเริ่มคงที่ โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึกได้ครอบคลุมในหลากหลายมิติ

1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาในการดำเนินงานศึกษาวิจัยตั้งแต่ เดือน มกราคม พ.ศ. 2564 – เดือนกันยายน พ.ศ. 2564 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 9 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคคลากรในฝ่ายบริหารงานบุคคลได้ปรับปรุงพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และสามารถนำงานวิจัยไปต่อยอดวางแผนกลยุทธ์งานบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
2. นำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารเข้าใจและสามารถวางแผนกลยุทธ์ทิศทางขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
3. เพื่อเป็นประโยชน์กับผู้ที่สนใจนำเอางานวิจัยไปศึกษาหรือใช้เป็นแนวทางการอ้างอิงในการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานวิจัยในอนาคต

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หมายถึง หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้เป็น 6 ส่วน ได้แก่

1.1 การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล หน้าที่นี้เกี่ยวข้องกับการวางแผน/ การร่างมาตราเกี่ยวกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำให้บริษัทเติบโต รวมถึงการสร้างระบบการศึกษาทรัพยากรบุคคลการกำหนดนโยบายการสรรหาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณการทบทวนมาตรฐานการประเมินและการจัดการเรื่องค่าตอบแทนด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

1.2 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) การสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานกับบริษัทนั้นมีความจำเป็นจะต้องใส่ใจเป็นอย่างมาก และควรสรรหาบุคลากรที่สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ และอยากอยู่ร่วมงานกันในระยะยาว การสรรหานี้มีหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรใหม่ การสรรหานิสิตนักศึกษาที่จบใหม่ การสรรหาพนักงานชั่วคราว การสรรหาพนักงานเต็มเวลา การสรรหาพนักงานแบบพาร์ทไทม์ เป็นต้น

1.3 การศึกษาเพิ่มเติมและการฝึกอบรม องค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงเสมอ ฝ่ายบุคคลจำเป็นจะต้องศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมตลอดเวลาทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบุคคลเองและส่วนที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถตลอดจนศักยภาพของพนักงานในองค์กร รวมถึงการจัดฝึกอบรมให้กับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทเพื่อให้ทุกคนมีศักยภาพที่ดีขึ้นด้วย

1.4 การประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญในการติดตามผลการทำงานของฝ่ายต่างๆ ตลอดจนเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงการได้รู้ข้อบกพร่องเพื่อที่จะหาทางปรับปรุงได้อีกด้วย นอกจากนี้การประเมินผลยังมีประโยชน์ต่อการประเมินอัตราจ้าง ไปจนถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษอย่างโบนัสอีกด้วย การประเมินผลนั้นมีตั้งแต่การประเมินด้านทักษะความสามารถ ที่เน้นไปยังเรื่องของการ ทำงานเป็นหลัก และการประเมินผลทางด้านจิตใจ ที่เน้นไปยังความตั้งใจ ความเต็มใจ และทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น วิธีการประเมินผลนั้นก็มากมาย ตั้งแต่การวัดระดับความสำเร็จของพนักงานตามเป้าหมายที่กำหนดไปจนถึงการประเมินผลรอบด้านแบบ 360 องศา

1.5 แรงงานสัมพันธ์ การจัดการเรื่องแรงงานสัมพันธ์ถือเป็นหน้าที่หลักอีกหน้าที่หนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) แรงงานสัมพันธ์นี้จะเน้นไปยังการดูแลสารทุกข์สุขดิบ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่ทำให้พนักงานมีความสุขกายสบายใจได้มากที่สุด เรื่องสำคัญๆ ก็ได้แก่สวัสดิการพนักงาน การดูแลเรื่องสุขภาพและสาธารณสุข ไปจนถึงเรื่องส่วนบุคคล เช่น การสมรส การคลอดบุตร การบวช เป็นต้น เรื่องแรงงานสัมพันธ์นี้ยังเกี่ยวเนื่องถึงเรื่องกฎหมายด้วย ซึ่งจะมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายแรงงาน ไปจนถึงกฎหมายหรือ พรบ. ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.6 การบริหารจัดการศักยภาพของบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจบุคลากรในบริษัทให้ได้สามารถสังเกตเห็นพรสวรรค์ตลอดจนศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อที่จะบริหารศักยภาพของบุคคลให้ดีที่สุด อาทิ การส่งไปฝึกฝนอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้มากยิ่งขึ้น การโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานในส่วนที่เหมาะสมกับความสามารถที่

แท้จริงหรือแม้แต่การนำเสนองานที่ท้าทายใหม่ๆ ที่คิดว่าพนักงานคนนั้นน่าจะมีศักยภาพในการทำงาน เป็นต้น

2. ความปกติแบบใหม่ (New Normal) หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด-19 (COVID-19) ความปกติใหม่ เป็นการปรับวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม หรือการหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจ นำไปสู่การสร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ และเมื่อเวลาผ่านไปผู้คนในสังคมจะเกิดความคุ้นชินกับพฤติกรรมการดำรงชีวิตแบบใหม่ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติไปในที่สุด

3. ระบบเศรษฐกิจอาชีพอิสระ (Gig Economy) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่ประกอบด้วยงานครั้งคราว หรืองานที่รับจ้างจบเป็นครั้งๆ ไปเริ่มขยายไปในหลายๆ ประเทศตามการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่หันมาทำงานแบบนี้มากขึ้น

3.1 สภาพเศรษฐกิจที่เกื้อหนุนการทำงานแบบ “กิ๊ก (Gig)”

หากมองลึกไปใน โครงสร้างของการทำงานสมัยใหม่จำเป็นจะต้องมีความ “เร็ว” และ “ยืดหยุ่น” สูง เพื่อผลักดันประสิทธิภาพการแข่งขันให้สูงขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่จำกัดแน่นอนว่าไม่ใช่ทุกบริษัทที่จะมีต้นทุนในการจ้างงานมากขนาดนั้น การจ้าง พนักงานอิสระ เข้ามา รับจ๊อบชั่วคราวจึงเป็นสิ่งที่ตอบ โจทย์มากกว่า

3.2 โลกออนไลน์หลายกำแพงการทำงาน

ในเมื่อการทำงานสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ ยิ่งเปิดโอกาสให้ผู้คนสามารถรับงานได้แม้ว่าจะอยู่ห่างไกลกันคนละจังหวัดหรือประเทศ ผู้ส่งงานสามารถติดตามการทำงานจริงได้แบบเรียลไทม์ และการเข้ามาของสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ทำให้การจ่ายเงินเพื่อจ้างงานแต่ละครั้งมีความรวดเร็ว ง่ายขาย เพิ่มความสะดวกในการทำงานอิสระมากขึ้น

3.3 คนรุ่นใหม่และทัศนคติเรื่องงานที่ไม่เหมือนเดิม

การทำงานประจำยอมได้เงินเดือนน้อยเพื่อสวัสดิการที่ดีกว่า หรือการทุ่มเททำงานหนักเพื่อบริษัทใดบริษัทหนึ่ง อาจไม่ใช่สิ่งที่ตอบโจทย์กับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) เหตุผลนั้นเองที่ทำให้งานอิสระที่สามารถจัดสรรเวลาของตัวเองได้ ได้รับความนิยมนมากขึ้นเรื่อยๆ การที่ไม่ต้องทำงานประจำยังเปิดโอกาสให้สามารถรับงานได้หลากหลายมากขึ้น เช่นการรับงานตอนเช้าที่บริษัทหนึ่ง ตอนบ่ายรับ

งานอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นงานคนละประเภทกันก็ได้ ตามแต่ว่าเรามีความสามารถประเภทไหน และบริษัทไหนต้องการจ้างงานของเรา ทำให้คนที่เก่งยิ่งได้รับความสนใจในการจ้างงานมากขึ้น

4. ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills / Power Skills) หมายถึง ทักษะที่ใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ดีและประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills / Power Skills) ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การจูงใจ ทักษะการเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การทำงานให้เสร็จภายในกำหนดเวลาที่ได้รับมอบหมาย ทักษะการฟัง เป็นต้น ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills / Power Skills) เป็นทักษะที่ไม่ได้มีการสอนในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย ตามหลักสูตรพื้นฐานแต่เป็นทักษะที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ชีวิต ในการอยู่ร่วมและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสังคม จึงไม่ได้เป็นทักษะความชำนาญของงานด้านใดด้านหนึ่งโดยตรง แต่เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การทำงานแต่ละด้านประสบความสำเร็จ

5. ทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) คือ ทักษะความรู้ทางวิชาชีพเพื่อใช้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ เป็นทักษะที่สามารถวัดผลได้ง่าย เช่น วัดเป็นเกรด ผลการปฏิบัติงาน ระดับความรู้ความสามารถในวิชาชีพนั้น ๆ ความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ นายจ้างสามารถดู ทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) ของผู้สมัครงานได้จากผลการเรียน ใบปริญญาบัตร ใบรับรอง วุฒิบัตร ตัวอย่างทักษะด้าน ความรู้ (Hard Skills) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่าง ๆ ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการนำเสนอ ทักษะบริหารงานโครงการ ทักษะ การเขียน ทักษะการออกแบบ ทักษะทางภาษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาบทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
- 2.4 บทบาทและความรับผิดชอบของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
การบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์คือการสร้างบุคลากรให้มีความเจริญด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรมที่สมบูรณ์จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1994, p. 13) ได้สรุปอย่างกะทัดรัดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

มอนดีและโน (Mondy & Noe, 1996, pp. 4-6) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และ
แรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler, 1997, p. 2) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์
หมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่ง
ครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่การสรรหาการกลั่นกรองการฝึกอบรม การให้รางวัลและผลประโยชน์
เกื้อกูลการประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 18) ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่าการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการวางแผนการจัดองค์การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรร
หาการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์การธำรงรักษาและการพ้นจากงานของ
ทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุตามประสงค์ของทั้งส่วนบุคคลองค์กรและสังคมโดย
ส่วนรวมหลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสม
กับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลักคือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกล
ยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไปปฏิบัติงานในองค์กร
พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มี
สุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management; HRM) คือการใช้กลยุทธ์
ที่มีความสัมพันธ์กันในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ บุคคล ทั้ง
กรณีทำงานร่วมกันและกรณีทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจ กลยุทธ์ใน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมี
การพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและ
แบบปฏิบัติ (NovaBizz 2018) โดยมีแนวคิดและทฤษฎีดังนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือ
เรียกว่ากลุ่ม “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) คือ การบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่
จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของ
บุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่
สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและ
ปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. แนวการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) เน้นเรื่องของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายผู้บริหาร โดยธรรมชาติของฝ่ายผู้บริหาร คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก “อรรถประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

3. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ (2020 ชลธิชา เพชรานรากร)

สรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร การสรรหาประกอบด้วยการสรรหาแบบตั้งรับ และการสรรหาเชิงรุก

พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขามีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร โดยการจัดทำ Career Planning ทำ IDP หรือจัดทำ Individual Development Plan ทั้งนี้การพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

เจมส์ (James, 1970, p. 4) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน

2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนามืออยู่สามประการด้วยกัน ได้แก่กำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและต้องมีการป้อนข้อมูลกลับให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยตัวเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

3. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

4. กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นที่งานของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มีมนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตัวของเขาได้

6. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขาถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก คือ การเปลี่ยนรูปแบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรมากขึ้น มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันทั่วทั้ง หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้รองรับ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ดังนี้

1. การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent People) จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเกิดจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถซึ่งองค์กรอื่นไม่มีและใน ตลาดแรงงานก็มีจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่มาก (จิระประภา อัครบวร, 2556) การดึงดูด พนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน จึงเป็นเรื่องที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความพยายาม อย่างมาก เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมักเป็นที่ต้องการขององค์กร และยากยิ่งนักที่องค์กรใด จะยอมปล่อยให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงของตนลาออกไปอยู่กับองค์กรอื่นได้ ดังนั้นถ้าผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรได้ ก็ จะมีโอกาสคัดเลือกมากขึ้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้น ในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์

องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน ดังนี้

ให้ทุนการศึกษาและการทำงาน (Scholarship Award) เพื่อช่วยแก้ไข ปัญหาขาดแคลนแรงงานในบางระดับ เช่น ช่างเทคนิค และช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความทุ่มเท ทำงานกับองค์กรนาน ๆ บุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาจากการให้ทุนการศึกษา โดยมากแล้วก็มักจะเป็นกลุ่มที่เรียนเก่งและมีแนวโน้มที่เชื่อได้ว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้ อย่างไรก็ตาม การมอบหมายงานให้คนเก่งกลุ่มนี้ทำ ควรเป็นงานที่ท้าทายต่อการพัฒนาศักยภาพ และทักษะในการทำงาน จึงจะตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาในสายอาชีพของบุคลากรอย่างแท้จริง

การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา (Corporate University) โดยการสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองความต้องการของ ธุรกิจ โดยเน้นการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอย่างมีระบบคือ การจัดให้มีการ เรียนใน สถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง (Work-based Learning) ณ สถาน ประกอบการที่ให้ความร่วมมือ เป็นระบบการศึกษาที่ผสมผสานการเรียนกับการปฏิบัติงาน (Work Integrated Learning: WIL) เพื่อการสร้างและฝึกฝนบุคลากรให้มีทักษะความสามารถพร้อมสำหรับการ ปฏิบัติงานจริง และลดปัญหาในการสรรหาระยะยาว รวมทั้งตอบสนองการฝึกอบรมทักษะ บางอย่างเป็นการเฉพาะทาง

การจัดให้เป็นแหล่งฝึกงานก่อนจบ (Internship) เนื่องจากการมีนักเรียน นักศึกษา มาฝึกงาน เป็นช่องทางในการเลือกคนเข้ามาทำงานในอนาคต และตอบสนองความ ต้องการทำงานใน ปัจจุบันในบางตำแหน่งงานขององค์กรได้ เช่น งานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ เฉพาะ เช่น การดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องจักร การดูแลเว็บไซต์ เป็นต้น

การเข้าถึงแหล่งคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Sourcing) เช่น การรับสมัคร และ คัดเลือกนักศึกษาใกล้จบของสถาบันการศึกษา (Campus Recruitment) ซึ่งนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ ต้องเน้นการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย โดยอาจใช้วิธีติดต่อผ่านทาง อาจารย์ของสถาบันและเริ่มรุกเข้าไปสรรหาดังแต่นักศึกษาเรียนชั้นปีที่ 3 และเสริมด้วยการให้ ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่มีศักยภาพ การให้โอกาสเข้ามาฝึกงานตั้งแต่กำลังเรียนและอาจพิจารณา จ้างงานเมื่อเรียนจบการเชิญผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับ โอกาสฝึกงานทั้งในและต่างประเทศ และ บางองค์กรมีการสรรหาไปไกลถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเพื่อทาบทามและสนับสนุนค่า เล่า เรียน ค่าใช้จ่ายพิเศษต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาเพื่อผูกใจกันไว้แต่เนิ่น ๆ นอกจากนี้ควรปรับปรุง เครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัล และเหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ของ คนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มความสะดวกในการ

สรรหาอีกด้วย เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application Online เช่น Skype หรือ Line หรือ Facetime แทน การ สัมภาษณ์ที่สำนักงาน เป็นต้น

การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เป็นวิธีการสำคัญในการ ดึงดูดกลุ่มพนักงานให้เข้ามาทำงานในองค์กรและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Edward, 2010) ด้วยการสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ และมองเห็นคุณสมบัติดี ๆ ขององค์กร เช่น ด้านสถานที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และผลประโยชน์ตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับรวมทั้งภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่ดีขององค์กร (Good Corporate Reputation) เช่น ชื่อเสียงขององค์กรที่ทำ คุณประโยชน์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นมิตร ต่อวิถีชีวิตของ ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ การสร้างแบรนด์นายจ้าง จะช่วยให้องค์กรเข้าถึง ผู้สมัครงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้อง บูรณาการ กิจกรรมต่าง ๆ ของการสร้างแบรนด์นายจ้างกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้น หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และสอดคล้องกับ สมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถทาง เทคนิคเฉพาะงาน (Functional Competency) และ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Management Competency) หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการวางแผนการฝึกอบรมและกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บุคลากรที่เข้ามา ทำงานกับองค์กรจะต้องมีการวางแผนเส้นทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path Development) อย่างต่อเนื่องและเนื่องจากธุรกิจเองก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การ ทำงานก็ย่อมจะยากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น บุคลากรเองก็ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ด้วยแนวคิดของการสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยการ พัฒนาคนเก่งคนดีให้สามารถสร้างคุณค่า ให้กับตนเองและพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

นอกจากนี้รูปแบบของการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกจะ เปลี่ยนแปลงไป จากแนวทางเดิม ๆ จากการวิจัยโดย Association of Talent Development (ATD) ซึ่งเป็นองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล ได้วิเคราะห์ถึงแนวโน้มการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในปี 2014 – 2019 พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยน ไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการผสมผสานทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้จากประสบการณ์ใน สัดส่วน 70:20:10 ซึ่งเป็น สัดส่วนของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ถูกใช้ไปใน

กระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกัน นั่นคือ การ เรียนรู้ 70% จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน (On-the-job Training) 20% ถัดมา เป็น การเรียนรู้จากการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) การให้คำแนะนำ (Coaching) และ 10% สุดท้ายเป็นการเรียนรู้ด้วยการเข้าฝึกอบรม การฟังอภิปราย หรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ (Association of Talent Development, 2014) ในส่วนของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้น ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม วิธีการเรียนรู้เป็นแบบ e-learning หรือ On-line Training ผ่านเครื่องมือสื่อสารเคลื่อนที่ (Mobile Learning) เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการจัด สภาพแวดล้อมทางสังคมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เช่น ใช้วิธีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น จากแนวโน้มของการเรียนรู้ข้างต้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับแนวทางในออกแบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรในองค์กร ด้วยการวางแผนพัฒนาบุคลากร ออกแบบ รูปแบบของการเรียนรู้ และเลือกใช้เทคนิควิธีการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว

3. การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร เนื่องจากมีการแข่งขันกันในการว่าจ้างบุคลากรมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต่างก็ต้องการคนเก่ง ที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานด้วยและไม่ต้องการที่จะเสียคนเก่งเหล่านี้ไป แนวทางในการธำรงรักษา บุคลากรเชิงรุกนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น อาทิเช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำชื่นชม และเพื่อให้สิ่งเหล่านี้ ประสบผลสำเร็จ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน รวมทั้งผลการประเมินต้องสะท้อนถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อ การรักษาบุคลากร และกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (Utilization of Human Resource) ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเทและเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ และผลักดันองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

4. การสร้างความผูกพันของบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เป็น เครื่องมือการบริหารที่มุ่งเน้นความ ผูกพันในงานของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะรักษาคนดีที่มีฝีมือให้มีความจงรักภักดีไว้กับองค์กร เพื่อสร้างผลงาน และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากร

ควบคู่ไปกับองค์กร (Noe, et al., 2012) ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงจังในการสร้างระบบ การงานที่ดีให้กับบุคลากร บุคลากรต้องได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร จนส่งเสริมให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในการที่เป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ดี การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิด ขวัญกำลังใจ และร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังในการทำงานให้ องค์กร ฝ่าฟันภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ต่าง ๆ อันเนื่องจากว่า หากบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง ก็ยิ่งทำให้ช่วยผลักดันองค์การให้บรรลุผลทางด้านธุรกิจสูงไปด้วยเช่นกัน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้น จะเกี่ยวข้องกับ การปรับเปลี่ยน ทักษะ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นักทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) และเป็นนักออกแบบองค์กร (Organization Designer) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Ulrich, 1997) รวมทั้งการวางแผนในระยะยาวและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และเตรียมการสำหรับบุคลากรขององค์กรในทุกระดับให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Ulrich & Brockbank, 2005) และมีการบริหารเชิงรุกด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ทว่าทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีส่วนทำให้ให้ทิศทางการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัยเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น ตลอดจนธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร รวมทั้งใช้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร สามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ไวรัสโคโรนา(Coronavirus) เป็นไวรัสที่ถูกพบครั้งแรกในปี 1960 แต่ยังไม่ทราบแหล่งที่มาอย่างชัดเจนว่ามาจากที่ใด แต่เป็นไวรัสที่สามารถติดเชื้อได้ทั้งในมนุษย์และสัตว์ ปัจจุบันมีการค้นพบไวรัสสายพันธุ์นี้แล้วทั้งหมด 6 สายพันธุ์ ส่วนสายพันธุ์ที่กำลังแพร่ระบาดหนักทั่วโลกตอนนี้ เป็นสายพันธุ์ที่ยังไม่เคยพบมาก่อน คือ สายพันธุ์ที่ 7 จึงถูกเรียกว่าเป็น “ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่” และในภายหลังถูกตั้งชื่ออย่างเป็นทางการว่า “โควิด-19” (COVID-19) ดังนั้น ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ และ โควิด-19 จึงหมายถึงไวรัสชนิดเดียวกัน(มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก, 2563) โดยต้นกำเนิดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือ โควิด-19 แรกเริ่มเดิมทีถูกค้นพบจากสัตว์ก่อน โดยเป็นสัตว์ทะเลที่มีการติดเชื้อไวรัสนี้แล้วคนที่อยู่ใกล้คลุกคลีกับสัตว์เหล่านี้ก็ติดเชื้อ ไวรัสมากขึ้น โดยเริ่มจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ผู้ป่วยรายแรกเริ่มมีอาการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2019 และไม่มี ความเชื่อมโยงกับตลาดต้องสงสัยในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีนแต่ผู้ป่วยหลายรายอาจมีมาตั้งแต่ช่วงกลางเดือนพฤศจิกายนหรือก่อนหน้านั้น โดยมีข้อสงสัยว่ามาจากตลาดที่ค้าขายสัตว์ทะเล และสัตว์หายากเหล่านี้มีการเก็บตัวอย่างจากสิ่งแวดล้อมในตลาดไปส่งตรวจและพบเชื้อไวรัสและพบมากที่สุด ในบริเวณที่ค้าสัตว์ป่าและสัตว์เลี้ยงในฟาร์มตลาดอาจเป็นต้นกำเนิดของไวรัสหรืออาจมีบทบาทในการขยายวงของการระบาดในระยะเริ่มแรกการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งขณะนี้มีการระบาดใหญ่ไปทั่วส่งผลกระทบต่อหลายประเทศทั่วโลก โดยองค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศในวันที่ 30 มกราคม 2563 และประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วในวันที่ 11 มีนาคม 2563(องค์การอนามัยโลก WHO, 2020)

อาการของโรคโควิด 19 (COVID-19)

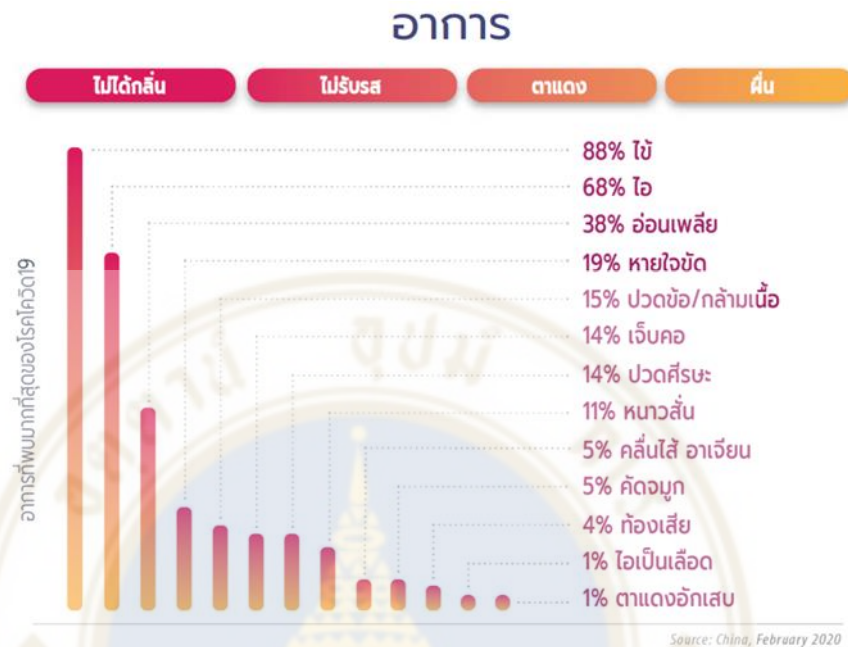
โควิด 19 ส่งผลต่อผู้คนในรูปแบบที่แตกต่างกันไปผู้ที่ติดเชื้อส่วนใหญ่จะมีอาการเล็กน้อยถึงปานกลาง และหายจากโรคได้เองโดยไม่ต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล

อาการอาการทั่วไป: มีไข้ ไอแห้ง อ่อนเพลีย

อาการที่พบไม่บ่อย: ปวดเมื่อยเนื้อตัว เจ็บคอ ท้องเสีย ตาแดง ปวดศีรษะ สูญเสียความสามารถในการดมกลิ่นและรับรส มีผื่นบนผิวหนังหรือนิ้วมือ นิ้วเท้าเปลี่ยนสี

อาการรุนแรง: หายใจลำบากหรือหายใจถี่ เจ็บหน้าอกหรือแน่นหน้าอก สูญเสียความสามารถในการพูดและเคลื่อนไหว ผู้ที่มีอาการไม่รุนแรงและไม่มีปัญหาสุขภาพอื่น ๆ ควรรักษาตัวอยู่ที่บ้านโดยเฉลี่ยแล้วผู้ที่ติดเชื้อไวรัสจะแสดงอาการป่วยใน 5-6 วัน อย่างไรก็ตาม ผู้ป่วยอาจใช้เวลาจนถึง 14 วันจึงจะแสดงอาการ บางรายมีภาวะแทรกซ้อน เช่น ปอดอักเสบ โดย ทางด้านแพทย์อาจจะตรวจสอบเพิ่มเติมด้วยการเอกซเรย์ปอดแล้วพบว่าปอดบวมอักเสบร่วมด้วย หากมี

อาการหนักมาก ๆ (พบว่าติดเชื้อในระยะหลัง ๆ แล้ว) อาจอันตรายถึงอวัยวะภายในต่าง ๆ สัมหลว (สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน, 2564)



รูปภาพที่ 2.1 แสดงอาการของโรคโควิด 19
ที่มา: รูปภาพจากองค์การอนามัยโลก WHO, 2020

การแพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19)

โรคโควิด19 นี้โดยหลักแล้ว แพร่จากคนสู่คนผ่านทางฝอยละอองจากจมูกหรือปากซึ่งขับออกมาเมื่อผู้ป่วยไอหรือจามเรารับเชื้อได้จากการหายใจเอาฝอยละอองเข้าไปจากผู้ป่วยหรือจากการเอามือไปจับพื้นผิวที่มีฝอยละอองเหล่านั้นแล้วมาจับตามใบหน้าระยะเวลานับจากการติดเชื้อและการแสดงอาการ(ระยะฟักตัว) มีตั้งแต่ 1-14 วัน และมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5-6 วัน เกิน 97% ของผู้ป่วยเริ่มมีอาการภายใน 14 วัน



รูปภาพที่ 2.2 แสดงระยะของการป่วยโรคโควิด 19
ที่มา: รูปภาพจากองค์การอนามัยโลก WHO, 2020

การเพิ่มจำนวนของไวรัสเกิดขึ้นในระบบทางเดินหายใจส่วนบนและในปอด มีงานวิจัยในช่วงแรกระบุว่า การเพิ่มจำนวนของไวรัสได้ในระบบทางเดินอาหาร แต่การติดต่อโดยระบบทางเดินอาหารยังไม่เป็นที่ยืนยันช่วงพักของการแพร่เชื่อน่าจะเกิดขึ้นในช่วงแรกที่แสดงอาการและลดลงหลังจากนั้นการแพร่เชื่อก่อนแสดงอาการอาจเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม หากไม่มีอาการไอ (กลไกหลักในการจับไวรัสออกมา) อาจจำกัดการแพร่เชื้อในช่วงนั้น การระบาดเป็นวงกว้างเกิดเมื่อมีคนหนึ่งคนแพร่เชื้อไวรัสไปสู่คนกลุ่มใหญ่ผิดปกติ สถานการณ์ที่จะทวีความรุนแรงของการระบาดเป็นวงกว้างรวมถึงการชุมนุมขนาดใหญ่ ประชากรสูงอายุ ประชากรไร้ถิ่นฐาน การสัมผัสโรคจากต่างประเทศ ความหนาแน่นของเขตเมือง ระบบสาธารณสุขไม่เข้มแข็ง รัฐบาลขาดความโปร่งใส และสื่อขาดเสรีภาพ

แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโควิด

19

- ออกจากบ้านเมื่อจำเป็นเท่านั้น หากออกนอกบ้านให้เว้นระยะห่างจากคนอื่นอย่างน้อย 1-2 เมตร หลีกเลี่ยงการเข้าไปในพื้นที่ที่มีคนหนาแน่น แออัด หรือพื้นที่ปิด
- สวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้าตลอดเวลา เมื่ออยู่นอกบ้าน
- ใช้รถสาธารณะเมื่อจำเป็นเท่านั้น และหลีกเลี่ยงชั่วโมงเร่งด่วน หากต้องซ้อนมอเตอร์ไซด์ควรนั่งหันข้าง
- ล้างมือบ่อย ๆ ด้วยสบู่หรือเจลแอลกอฮอล์ทุกครั้ง ก่อนรับประทานอาหาร หลังใช้ส้วม หรือหลังจากไอจาม หรือหลังสัมผัสจุดเสี่ยงที่มีผู้ใช้งานร่วมกันในที่สาธารณะ เช่น กลอนหรือลูกบิดประตู ราวจับหรือราวบันได เป็นต้น
- หลีกเลี่ยงการใช้มือสัมผัสใบหน้า ตา ปาก จมูก โดยไม่จำเป็น
- ผู้ที่เป็นกลุ่มเสี่ยง ผู้สูงอายุที่อายุมากกว่า 70 ปี ผู้มีโรคเรื้อรัง เช่น เบาหวาน โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง โรคปอด และเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี ให้เลี่ยงการออกนอกบ้าน เว้นแต่จำเป็น ให้ออกนอกบ้านน้อยที่สุด ในระยะเวลาสั้นที่สุด
- แยกของใช้ส่วนตัว ไม่ควรใช้ของร่วมกับผู้อื่น
- เลือกทานอาหารที่ร้อนหรือปรุงสุกใหม่ๆ ควรทานอาหารแยกสำรับ หรือหากทานอาหารร่วมกันให้ใช้ช้อนกลางส่วนตัว ออกกำลังกายสม่ำเสมอ และพักผ่อนให้เพียงพอ
- หากเดินทางกลับจากประเทศหรือพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ควรกักตัวเองที่บ้าน 14 วัน และปฏิบัติตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข
- หมั่นสังเกตอาการตนเอง หากมีอาการไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก จมูกไม่ได้กลิ่น ลิ้นไม่รับรส ให้ไปรับการตรวจรักษาที่โรงพยาบาลใกล้บ้านทันที (กรมควบคุมโรค, 2564)

วัคซีนป้องกันโรคโควิด-19

ในสถานการณ์โลกที่ผู้ป่วยโควิด-19 ยังคงเพิ่มสูงอย่างต่อเนื่องผู้คนทั่วโลกล้วนฝากความหวังไว้กับวัคซีนในการเอาชนะวิกฤตครั้งนี้ซึ่งหลายประเทศกำลังทำการพัฒนาวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงของการศึกษาวิจัย ทดลอง ทั้งในระยะศึกษาในสัตว์ทดลองและในมนุษย์ มากกว่า 100 ชนิด ซึ่งวัคซีนทุกตัวต้องผ่านการศึกษาวิจัย และการขออนุมัติการผลิตจากข้อมูลปัจจุบัน ถึงวันที่ 15 มกราคม 2564 วัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 ที่อนุมัติให้ใช้เป็นการเร่งด่วน (อย่างน้อยใน 1 ประเทศขึ้นไป) ได้แก่

- วัคซีนของบริษัทไฟเซอร์ ไบโอเอ็นเทค (Pfizer/BioNTech) ประสิทธิภาพของวัคซีนตามที่ตีพิมพ์ออกมาล่าสุด อยู่ที่ประมาณ 95% โดยให้วัคซีน 2 ครั้ง ห่างกัน 3 สัปดาห์ โดยฉีดเข้ากล้ามเนื้อ ด้านผลข้างเคียงรุนแรงที่เกิดขึ้นไม่พบว่าเกี่ยวข้องกับการรับวัคซีน

- วัคซีนของบริษัทโมเดอร์นา (Moderna) ประสิทธิภาพของวัคซีนตามที่ตีพิมพ์ออกมาล่าสุด อยู่ที่ประมาณ 94% โดยให้วัคซีน 2 ครั้ง ห่างกัน 4 สัปดาห์ โดยฉีดเข้ากล้ามเนื้อ ด้านผลข้างเคียงรุนแรงที่เกิดขึ้นไม่พบว่าเกี่ยวข้องกับการรับวัคซีน

- วัคซีนของบริษัท AstraZeneca ร่วมกับ University of Oxford ของประเทศอังกฤษ พบว่าวัคซีนมีประสิทธิภาพเฉลี่ยโดยรวม 70% (โดยกลุ่มอาสาสมัครที่ได้รับวัคซีนครั้งเดียว ตามด้วย 1 โดส ประสิทธิภาพของวัคซีนอยู่ที่ 90% และอาสาสมัครกลุ่มที่ได้รับวัคซีน 2 โดส ประสิทธิภาพของวัคซีนอยู่ที่ 62%) โดยให้วัคซีน 2 ครั้ง ห่างกัน 4 สัปดาห์ ฉีดเข้ากล้ามเนื้อ ด้านผลข้างเคียงพบว่ามีอาการที่รุนแรงที่เกิดขึ้นไม่พบว่าเกี่ยวข้องจากการรับวัคซีน

- วัคซีนของบริษัท บริษัทซิโนแวค (SinoVac) ประเทศจีนสำหรับประสิทธิภาพของวัคซีน จากการศึกษาล่าสุดในประเทศบราซิลพบว่าประสิทธิภาพของวัคซีนเฉลี่ยอยู่ที่ >50.3% (รวมอาสาสมัครที่ติดเชื้อทั้งที่มีอาการรุนแรงและไม่รุนแรง) โดยให้วัคซีน 2 ครั้ง ห่างกัน 2-4 สัปดาห์ โดยฉีดเข้ากล้ามเนื้อ สำหรับผลข้างเคียงที่รุนแรงของวัคซีน ยังไม่มีรายงานจากการวิจัยทดลองระยะที่ 3 สำหรับประเทศไทยวัคซีนล็อตแรกในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2564 จำนวน 2 แสน โดส และเดือนมีนาคม 2564 อีก 8 แสน โดส จากที่สั่งซื้อทั้งหมด 2 ล้าน โดส (ข้อมูลตามที่รัฐบาลแถลง) สำหรับกลุ่มประชาชนที่จะได้รับวัคซีน CoronaVac ล็อตแรก จำนวน 2 แสน โดส ในเดือนกุมภาพันธ์ รัฐบาลได้จัดไว้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข, กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมโรค, กลุ่มผู้สูงอายุ ที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป และกลุ่มผู้ที่มีโรคประจำตัว(รศ.ดร.พญ.ทวีติยา สุจริตรัมย์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2564)

2.4 บทบาทและความรับผิดชอบของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการศึกษาบทบาทของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปบทบาทและความรับผิดชอบฯ ได้ดังนี้

1. การวางแผน

การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของ HRM ในการวิเคราะห์ความต้องการงาน ทักษะและความสามารถที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรประเมินจำนวนทรัพยากรที่จำเป็น ประเมินทักษะและความรู้ของผู้หางานและสามารถประเมินประสิทธิภาพของพนักงานได้

2. การจัดหาพนักงาน

การคัดเลือกทรัพยากรบุคคลโดยใช้วิธีการสรรหาที่แตกต่างกันเรียกว่าการรับพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของแผนกทรัพยากรบุคคลการรับสมัครควรกระทำโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติเพศหรือศาสนาการสรรหาบุคลากรควรขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะเท่านั้น

3. การพัฒนา

พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างมืออาชีพ ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีการฝึกอบรมการสัมมนาและการประชุมและยืนยันให้พนักงานเข้าร่วมและได้รับประโยชน์

4. สร้างแรงจูงใจ

เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการระบุงบจ้างที่กระตุ้นทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยที่จูงใจพนักงาน คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจ่ายเงินโดยไม่เลือกปฏิบัติและให้เห็นคุณค่าของพนักงาน

5. การจัดการการเปลี่ยนแปลง

HRM ที่มีประสิทธิภาพควรจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอก รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในหลาย ๆ ขั้นตอนและสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานและผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การรักษาความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร HRM และพนักงานควรเป็นไปอย่างราบรื่นและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แผนก HR มีหน้าที่รับผิดชอบในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าว

7. การประเมินผล

HRM ควรประเมินคุณภาพและความถูกต้องของงานที่พนักงานทำ ควรตรวจสอบว่าพนักงานทุกคนทำงานตรงตามกำหนดเวลา ทักษะในการส่งมอบงานในการสื่อสารกับ บริษัท พนักงานจะต้องได้รับการประเมินในช่วงเวลาที่กำหนด

8. ผลการประเมิน

HR ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อประเมินและดำเนินการแก้ไข ค่าจ้างตามประสิทธิภาพของพนักงาน มาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานจะต้องกำหนด โดย HRM และจะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและควรกระตุ้นให้พวกเขาปรับปรุงผลงาน



รูปภาพที่ 2.3 แสดง HRM Function

ที่มา: S.Vasanthi, Dr.S.RabiyathulBasariya, (2020)

จากรูปด้านบนที่มาจากการศึกษาของ S.Vasanthi, Dr.S.RabiyathulBasariya (2020) จะเห็นถึงหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของ HRM ที่สรุปได้เป็น 8 บทบาท ได้แก่ 1) Planning 2) Staffing 3) Developing 4) Motivation 5) Managing Change 6) Maintaining Relationships 7) Evaluating และ 8) Appraising โดยมีรายละเอียดดังที่อธิบายไว้ในส่วนต้น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------|---|
| 1 | ไกรยุทธ ชีร ตยาสินันท์ (2531) | การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | <p>ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา 3 มิติ คือ ทักษะ สุขภาพ และเจตคติ 1. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และรูปแบบ (Non – Formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะก็ไม่สามารถท างานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ (อย่างน้อยที่สุดก็ในด้านทักษะ) และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา่อมมีความรู้ที่สูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา (เมื่อคุณสมบัติอื่น ๆ เสมอกันตลอด) 2. มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติที่เกี่ยวกับด้านความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยเจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้เช่นเดียวกันว่า คนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้าน ย่อมมีความรู้ต่ำกว่า คนที่มีร่างกายแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Healthy) ในทำนองเดียวกัน คนที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ย่อมมีความรู้สูงกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรงแต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว 3. มิติด้านเจตคติ เป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะ และด้านสุขภาพ มิติด้านเจตคติ จะเกี่ยวข้องกับตัวเอง กับบุคคลอื่นและกลุ่มคนที่เป็นลบบ่อมีความรู้สูงกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดในทางบวก</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|------------------------------|--|---|--|
| 2 | เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558) | กลยุทธ์การ จัดการ ทรัพยากร มนุษย์หลัง วิกฤตน้ำท่วม กรณีศึกษานิคม อุตสาหกรรมน วนคร | การวิจัยเชิง ปริมาณ และการวิจัย เชิงคุณภาพ | การจัดการทรัพยากรทางการบริหารอันได้แก่คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของต่างๆ (Material) การจัดการ (Management) และเวลา (Time) และในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารเหล่านี้ ทรัพยากรคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยในการบริหารงานที่มีความสำคัญที่สุดเพราะการใช้ปัจจัยหลายอย่างรวมกันให้ประสบความสำเร็จได้ก็อยู่ที่ความสามารถของคนเนื่องจากคนเป็นผู้หามาและใช้ไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น การคิดวิธีการจัดการและการบริหารให้มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างสูง ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ ความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบและทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถทางด้านจิตวิทยาในการปกครองคน (อุทัยบุญประเสริฐ, 2531) จากทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นทรัพยากรอย่างเดียวที่มีชีวิต และสามารถเพิ่มมูลค่าเป็นต้นทุนที่มีค่าที่สุด อีกทั้งยังเป็นต้นทุนที่องค์กรต้องรักษาและลงทุนอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาให้มีคุณค่าอย่างเหมาะสม โดยความมีคุณค่าของคนนั้นจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความประหยัดต่อองค์กร นั่นเท่ากับว่าเป็นหลักประกันที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและอยู่รอดอย่างมั่นคงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่สำคัญในการบริหารงานเพื่อที่จะทำให้มนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพสูงสุดที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---------------------------------|--|------------------------|---|
| | | | | เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการปรับอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสม มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ประโยชน์สูงสุดและมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ |
| 3 | จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556) | การเปลี่ยนแปลง องค์กร: แนวคิด กระบวนการ และ บทบาทของนัก บริหารทรัพยากร มนุษย์ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการแสดงบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 2) สนับสนุนผู้จัดการในสายงาน และ 3) สื่อสารที่มี ประสิทธิผล มุ่งเน้นผูกพันพนักงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงของ องค์กร ทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลง แบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการ เปลี่ยนแปลง ขนาดใหญ่ ทั้งทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร นั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญ กับคนซึ่งจะต้อง มีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็น สิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยทั่วไปนั้น ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต เพื่อให้ให้เห็นภาพของ องค์กรที่อยากจะเป็น องค์กร จึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งถึงความคาดหวังหรือ ภาพใน |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>อนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอะไร คุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์สภาพองค์กร ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการเปลี่ยนผ่านไปสู่ สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือแรงด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กร ล้มเหลว การจัดการแรงด้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่ง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแสดงบทบาท การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานร่วมกัน กับผู้จัดการในสายงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง กระบวนการและการริเริ่มต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงมีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงาน ใหม่ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงาน ด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบสองทางและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|-----------------------------------|--|------------------------|--|
| 4 | ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2564) | การสร้าง ประสบการณ์ที่ดี แก่ผู้สมัครงาน แนวโน้มการสรร หาบุคลากรที่นัก บริหารทรัพยากร มนุษย์ (HR) ต้องรู้ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | การสรรหาคนเก่งเข้าร่วมองค์กร คือ ความท้าทายครั้งใหญ่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน องค์กรเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานอย่างเต็มที่ในการสรรหาบุคลากรออนไลน์ผ่านระบบสื่อ สังคม (Social Media) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งรูปแบบและการสื่อสารที่มีความ สะดวกและความง่ายต่อการใช้งาน การสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักสรรหา บุคลากรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับผู้สมัครงาน (Positive Candidate Experience) เพื่อเพิ่มโอกาสในการดึงดูดคนเก่ง (Talent) เข้าสู่องค์กร ดังนั้น นักสรรหาบุคลากรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้สมัครเป็นสำคัญ เพราะการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้สมัครงานยังช่วยส่งผลเชิงบวกกับผลประกอบการทางการเงินที่ดีของ องค์กรปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้สมัครงาน ประกอบด้วย 1.ช่อง ทางการสรรหาบุคลากรที่เปลี่ยนไปทำให้รูปแบบของการสมัครงานและหางานก็ต้องเปลี่ยนตาม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนยุคใหม่ที่ทุกอย่างคือ ออนไลน์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการรับ สมัครงานจึงถือเป็นจุดสัมผัสแรก (Touch Point) ที่จะสร้างการรับรู้และประสบการณ์ที่ดีให้แก่ ผู้สมัคร ความสำคัญของข้อมูลต้องสามารถจัดเก็บข้อมูลทั้งหมดที่เข้ามาเพื่อนำมาวิเคราะห์และ ประยุกต์ได้ อย่างเช่นระบบ ATS (Application Tracking System) ที่นอกจากจะช่วยจัดเก็บข้อมูล แต่ยังช่วยจัดการระบบการทำงานภายในบริษัทได้ เช่น ระบบคัดกรองใบสมัคร และระบบการ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>เก็บข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครที่ทำได้ถูกต้องและแม่นยำ ไม่ว่าจะ มีผู้สมัครจำนวนมากเท่าไร ระบบก็สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น 2.ความรวดเร็ว ทันเวลา เหมาะกับผู้สมัครยุคดิจิทัล เพราะหากมีความล่าช้านานเกินไป ผู้สมัครก็อาจจะไม่รอการแจ้งผลผู้สมัครในแต่ละขั้นตอน ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งอีเมล (E-mail) แจ้งเมื่อได้รับอีเมล สมัครงานจากผู้สมัคร การบอกขั้นตอนถัดไปการแจ้งผลการสมัครงานหรือผลสัมภาษณ์ ก็ช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัครได้แล้ว สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำงานอย่างมีระบบและมีความเป็นมืออาชีพ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้สมัครและช่วยเพิ่มโอกาสที่ผู้สมัครจะตัดสินใจทำงานด้วย 3. สมรรถนะของนักสรรหาบุคลากร คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้สมัครงาน (Positive Candidate Experience) ตั้งแต่กระบวนการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนการใช้ภาษาที่สุภาพและเหมาะสมกับผู้สมัครงาน มีความรู้และทักษะในการสัมภาษณ์งานด้วยเทคนิคการใช้คำถามเชิงพฤติกรรม และคำถามแบบเจาะลึกที่สามารถชี้วัดได้ถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานที่แท้จริงของผู้สมัครรวมถึงการเลือกใช้เครื่องมือเพื่อคัดเลือกผู้สมัครให้เหมาะสมเพื่อลดปัญหาการได้ผู้สมัครที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร ลดอัตราการลาออกและลดค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องสูญเสียจากการสรรหาบุคลากรที่ไร้ประสิทธิภาพ</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|---|------------------------|--|
| 5 | ชัชวาวรรณ มี ทรัพย์ทอง จิรวรรณ คง คล้าย และ เฉลิมชัย กิตติ ศักดิ์นาวิน (2559) | การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ใน ศตวรรษที่ 21 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | <p>แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) อย่างลึกซึ้งแล้วยังจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ประเด็นหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเองในขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเพื่อประโยชน์ในการดึงความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็น</p> <p>นอกจากนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรรวมทั้งติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกทั้งที่มีความเชื่อมโยงต่อองค์กร โดยตรงและโดยอ้อมเพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและนำมากำหนดกลยุทธ์ที่ฝังอยู่ในกระบวนการของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) นับตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ตอบโจทย์ การวางแผนกำลังคน ซึ่งหมายถึงการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ตำแหน่ง ของคนที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์กรการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใสตลอดไปจนถึงเรื่องการปรับสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวซึ่งถ้าทุกอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจได้จริงแล้ว ผลสำเร็จในการประกอบการย่อมไม่ใช่เรื่องยาก</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------------------------|---|------------------------|--|
| 6 | บุญเรือน ทองทิพย์ (2563) | โรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID- 19) กับศักยภาพ ของผู้นำต่อการ พัฒนาองค์กร ในภาวะความ ปกติใหม่ (New Normal) | การวิจัยเชิง คุณภาพ | องค์กรต่าง ๆ ประสบกับปัญหาที่มีความรุนแรงที่สุดเท่าที่องค์กรประสบพบเจอ การแก้ปัญหาในเบื้องต้นของผู้นำนั้นคือ “การลดค่าใช้จ่ายของบริษัท” การลดค่าใช้จ่ายนี้เพื่อให้กิจการมีค่าใช้จ่ายที่น้อยลง เกิดสภาพคล่องตัวให้มากที่สุด จากนั้นก็จะว่าด้วยมาตรการส่งเสริมการขาย เพื่อหารายได้เข้าสู่องค์กร ควบคู่กับการดูแลพนักงานขององค์กรให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด ด้วยการใช้มาตรการต่าง ๆ กับพนักงาน เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) หรือ การสร้างระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) หลาย ๆ องค์กรต่างขนานรับนโยบาย อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติของรัฐบาล เป็นนโยบายการแก้ไขปัญหาการทำงานขอดนิยใน ช่วงโควิด-19 ระบาดมากที่สุด เพราะนอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงานแล้ว พนักงานยังสามารถทำงานได้โดยสามารถลดความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสที่อาจพบเจอระหว่างการเดินทางหลายองค์กรเลือกใช้วิธีการประชุมงานผ่านวิดีโอทางไกล (VDO Conference) หรือผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อให้งานขับเคลื่อนต่อไปได้ตามปกติ ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรในภาวะความปกติใหม่ (New Normal) พบว่าองค์กรควรมี 5 คุณลักษณะที่เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรควรมีในช่วงวิกฤตนี้ อันได้แก่ 1) ใช้หัวใจและสมองในการนำพาองค์กรในช่วงวิกฤต 2) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง 3) ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|-------------------------------|---|------------------------|---|
| | | | | 4) สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และ 5) มองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะความปกติใหม่ (New Normal) ที่กำลังจะเกิดขึ้น |
| 7 | พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2563) | การบริหารจัดการ การศึกษารับ ความปกติใหม่ หลังวิกฤตโค วิด 19 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | วิกฤตโควิด-19 ครั้งนี้ เป็น โอกาสสำคัญในการจัดการศึกษาตามวิถีภาวะความปกติใหม่ (New Normal) ที่เป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ที่ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของเด็ก โดยควรดำเนินการกระชับหลักสูตรปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทราบ เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนและความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ ครูออกแบบหน่วยการเรียนรู้และสอนอย่างมีแผนที่เหมาะสมรวมถึงการยกระดับการประเมินเพื่อการพัฒนาเพื่อไม่ให้เด็กเสียโอกาสพัฒนาความรู้และทักษะ โดยเฉพาะความรู้ด้านภาษาและการคำนวณการประเมินเป็นการประเมินเพื่อรับผิรับชอบและควรให้น้ำหนักการประเมินโอกาสทางการเรียนของเด็กมากกว่าการวัดความรู้ด้วยคะแนนสอบ สิ่งที่สำคัญคือ การเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน ในการรับมือกับภาวะความปกติใหม่ (New Normal) ของการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ของเราทุกคน รวมถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--|---|------------------------|--|
| 8 | ศรุตานนท์ ชอบ ประดิษฐ์ (2563) | วิกฤตโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ทางสังคม อย่างไร | การวิจัยเชิง คุณภาพ | <p>สิ่งที่ต้องทำในยุคภาวะความปกติใหม่ (New Normal) ของวันนี้ก็คือทำอย่างไรก็ได้ที่จะป้องกันการแพร่ระบาดของโรค เพื่อลดผลกระทบอื่น ๆ ที่จะตามมาเป็นลูกโซ่ กลับไปที่ปัญหาตอนแรกที่มีคนไข้อยู่เยอะ แต่每天有คนเป็นร้อยถูกวินิจฉัยว่าติดเชื้อ โควิด-19 คนที่ยังไม่คิดก็จะระวังตัว มีการใส่หน้ากากอนามัย ล้างมือให้ถูกวิธี ไม่เอามือสัมผัส ตา จมูกและปาก การสร้างระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ใช้ชีวิตในพื้นที่ส่วนรวม มีระยะห่างประมาณ 2 เมตร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญและจะเป็นมาตรฐานในการ ดำเนินชีวิตของเราไปอีกนาน หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่ต้องทำตลอดไป เพื่อไม่ให้เกิดการแพร่ระบาด โรคทางเดินหายใจอื่น ๆ โดยเฉพาะโควิด-19”และในช่วงที่กำลังอยู่ระหว่างการ คลายล็อก หลายๆ ธุรกิจกลับมาเปิดให้บริการ พนักงานกลับมาทำงานในออฟฟิศ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลายฝ่ายมีความกังวลว่าการแพร่ระบาดจะกลับมาอีกครั้งหรือไม่ ซึ่งในช่วงที่รัฐบาลมีการคลายล็อก พนักงานทยอยกลับมาทำงานบริษัทยังต้องคงนโยบายเดิมที่ทำมาตั้งแต่ช่วงที่มีการระบาด ป้องกันตนเองไม่ให้รับและ แพร่เชื้อให้คนอื่น การที่จะต้องใส่หน้ากากอนามัยมาที่ทำงาน ในระหว่างทำงาน การล้างมือ เวลาจับ สัมผัสพื้นที่ต่าง ๆ ในออฟฟิศ พื้นที่ใช้ร่วมกัน สิ่งของที่ใช้ร่วมกัน การวัดอุณหภูมิก่อนเข้าที่ทำงาน การสังเกตอาการ ว่ามีอาการไม่สบาย เจ็บป่วย หรือคนที่บ้านที่มีอาการเจ็บป่วย ต้องรายงานหัวหน้า หน่วยงาน การแยกตนเองออกจากผู้อื่น และควรรีบไปพบแพทย์ เพื่อรับการตรวจวินิจฉัยต่อไปที่สำคัญ พนักงานที่ไม่ได้</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|-----------------------------|--|------------------------|---|
| | | | | เดินทางด้วยพาหนะส่วนตัว ใช้ระบบขนส่งสาธารณะต้องดูว่า นโยบายของการขนส่งสาธารณะนั้น ๆ ใช้มากน้อยแค่ไหน มีการเว้นระยะห่างหรือไม่ ต้องระวัง แม้กระทั่งห้องน้ำ ลิฟท์ สาธารณะ ในอาคารที่ทำงาน เป็นสิ่งที่เราต้องปฏิบัติต่อไป |
| 9 | พรัตน์ แสดงหาญ (2563) | การปรับตัวใน การทำงานที่ บ้านของ ผู้ปฏิบัติงานใน เขตพัฒนาพิเศษ ภาคตะวันออก ในช่วงวิกฤตโค วิด-19 | การวิจัยเชิง ปริมาณ | ตามทฤษฎีของรอย หากบุคคลปรับตัวได้ พฤติกรรมการปรับตัวของบุคคลทั้ง 4 ด้าน จะเป็นไปในทางบวกหรือทางที่ดี ดังนั้น จากคำถามในแบบสอบถามพบว่าคำถามเชิงบวกจะได้คะแนนสูง และคำถามเชิงลบได้คะแนนต่ำซึ่งสามารถสรุปได้ว่าผู้ปฏิบัติงานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกสามารถการปรับตัวในการทำงานที่บ้านของในช่วงวิกฤตโควิด-19 ได้ในระดับมาก ส่วนผลการวิจัยในครั้งนี้ ที่พบว่าเพศต่างกันมีการปรับตัวในการทำงานที่บ้านไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น งานของ วาน เดอ ลิปเป้ และ ลิปเปอรีนี (van der Lippe & Lippényi), (2018) ที่พบว่าเพศหญิงจะมีความขัดแย้งในสมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงานสูงกว่าเพศชาย หรืองานของ ครอมป์ตันและแฮร์ริส (Crompton & Harris), (1998) ก็พบว่าเพศหญิงมีความเครียดในการทำงานที่บ้านสูงกว่าเพศชาย และอีกหลายเรื่องที่พบว่าเพศหญิงมีการรับรู้ต่อการทำงานที่บ้านแตกต่างไปจากเพศชาย เหตุที่ต่างกันก็อาจเนื่องมาจากงานวิจัยในต่างประเทศส่วนใหญ่ จะศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Work-life balance) ตามแนวคิดโมเดลโอกาสใหม่ในการสร้างความยืดหยุ่น และโมเดลการแสวงหา |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>ผลประโยชน์ (The exploitation model) เหตุผลสำคัญอีกประการ คือ การทำงานที่บ้านในครั้งนี้เป็นเหตุจากการยับยั้งป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปรับตัวได้ไม่แตกต่างกัน เพราะไม่ต้องการติดเชื้อ โรคอุบัติใหม่ที่ยังไม่มียารักษาโดยตรง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่ปรากฏการศึกษาในลักษณะเดียวกันมากนัก จะมีในส่วนของการสำรวจเบื้องต้นในการศึกษาของที่ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลเช่นกัน แต่เป็นการสำรวจที่วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาเท่านั้น ในส่วนของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการสนับสนุนการทำงานที่บ้านจากองค์กรต้นสังกัดที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้องค์กรต้นสังกัดสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานเป็นอันดับแรก แตกต่างจากงานวิจัยในต่างประเทศที่ส่วนใหญ่ศึกษาถึงการงานที่บ้านในภาวะปกติ แต่การศึกษาครั้งนี้เป็นการทำงานที่บ้านที่ดำเนินการอย่างฉับพลันไม่ได้มีการเตรียมตัวล่วงหน้าจึงทำให้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานบางส่วน ไม่ได้จัดเตรียมอุปกรณ์ในการทำงานไว้ล่วงหน้าให้พร้อมที่จะทำงานที่บ้าน อย่างไรก็ตาม ปรากฏผลวิจัยบางส่วนที่สอดคล้องกัน</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--|---|------------------------|---|
| 10 | ณรงค์ ใจเที่ยง, อรทัย เกตุขาว, ปฏิพัทธ์ วงศ์ เรือง, ณรงค์ ศักดิ์ ใจเที่ยง ธรรม, วิชรีคง ทอง, กรรณิการ์ เงิน ดี, อนุราช เทศ ทอง, และจิตร กร กัลยา (2563) | การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ของบุคลากรใน การทำงานยุค ปกติใหม่ (New normal) ของ เทศบาลตำบล ท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา | การวิจัยเชิง ปริมาณ | ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานซึ่งประกอบด้วยการทำงานด้านต่าง ยุคปกติใหม่ (New normal) มีจำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย งานในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร และการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---------------------------------|--|---|---|
| 11 | สมศักดิ์ ตัน ตาศณี (2561) | แนวทางการ บริหาร ทรัพยากร บุคคลที่มี อิทธิพลต่อ พฤติกรรมเชิง นวัตกรรมใน บริษัทเอกชน | การวิจัยเชิง ปริมาณ และ การวิจัยเชิง คุณภาพ | <p>เพศ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ส่วนอายุมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการกระตุ้น และการชี้แนะจากผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาที่แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า แรงจูงใจส่วนบุคคล ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาขององค์กรให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรมและ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยแรงจูงใจจากองค์กร การชี้แนะจาก ผู้บังคับบัญชาและ การสนับสนุนด้านความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมเพียงอย่างเดียวต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมนอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านองค์การให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรมการกระตุ้นและการจูงใจจากผู้บังคับบัญชาและการสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้มีประเด็นน่าสนใจที่เพิ่มมาคือผู้บริหารมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนในการคิดค้นนวัตกรรมที่ต้องการ</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|---|------------------------|---|
| 12 | ทศพร มะหะหมัด และมนัส สุทธิการ (2563) | ปัญญาประดิษฐ์ การจัดการ ทรัพยากร บุคคลสมัยใหม่ ในองค์กร | การวิจัยเชิง คุณภาพ | ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์การปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่หรือว่าโลกใหม่ได้เปลี่ยนงานอย่างแท้จริงด้วยผลกระทบที่ยิ่งใหญ่สำหรับคนงาน มันนำเสนอชุดของโอกาสและความท้าทายที่ไม่ซ้ำกันสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อบูรณาการและการจัดการความสามารถปรับโครงสร้าง ในขณะที่บริษัทองค์กร ที่เตรียมความพร้อมที่ก้าวหน้ามีการใช้ทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นและใช้เทคโนโลยีใหม่เกิดความเหมาะสมการตอบสนองนี้ น่าจะมีอายุสั้นเนื่องจากรูปแบบการทำงานยังคงเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วสิ่งที่นักวิชาการนักธุรกิจผู้ ประกอบการมีความจำเป็นที่จะรับรู้เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรและสิ่งสุดท้ายมิใช่ความมั่นใจเพียงอย่างเดียวแต่คืออนาคตของการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถนักวิจัยเชิงวิชาการสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานการจัดการความสามารถระดับมืออาชีพ โดยการระบุนโยบายการคัดเลือกและการวิจัยแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนางานให้ทันสมัยมีอำนาจการแข่งขันให้ได้คุณภาพมากขึ้นในอนาคต |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---------------------------------|--|------------------------|--|
| 13 | ชวตล สิงห์ คาบป้อง (2561) | รูปแบบการใช้ วัฒนธรรม องค์กรเพื่อการ พัฒนาการ บริหารงาน วัฒนธรรมของ สำนักงาน วัฒนธรรม จังหวัดในภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | เน้นการทำงานแบบบูรณาการและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานสอดคล้องกับทฤษฎีนิเวศทางวัฒนธรรมของ จูเลียน สจิวัด (Julian Steward) ที่กล่าวถึงหลักความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับคน สิ่งแวดล้อมกับเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องปรับตัวไปกับสิ่งแวดล้อมในแต่ละ พื้นที่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นจำเป็นต้องยึดกฎหมาย ระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้องและยึดหลักธรรมาภิบาล |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|-----------------------------|---|------------------------|---|
| 14 | ภิราษ รัตนันต์ (2558) | การจัดการ ทรัพยากร มนุษย์ร่วมสมัย ขององค์กร ไทย | การวิจัยเชิง คุณภาพ | นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าพนักงานที่ผ่านการสรรหานั้นต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจต่อระบบการแข่งขันของธุรกิจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยต้องมีความรู้ทักษะความสามารถทัศนคติความเชื่อเฉพาะบุคคลและนำเอาสิ่งเหล่านั้น มาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมพนักงานในองค์กรซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานและก่อให้เกิดผลงานที่ดีมีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยปรับเปลี่ยนพันธกิจการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการกำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่วางแผนกำลังคนขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร ในการจ้างงานและค่าตอบแทนต้องมีกลยุทธ์ควรออกแบบให้มีการจูงใจบุคลากรทั้งในภาพรวมและเฉพาะบุคคลหรือตำแหน่งและมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทักษะให้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต หากมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องระบบงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|----------------------------|--|------------------------|--|
| 15 | ทศพร มะหะหมัด (2563) | การจัดการพหุ วัฒนธรรมการ ทำงานและ ความแตกต่าง ในองค์กร | การวิจัยเชิง คุณภาพ | จากการศึกษางานวิจัยและข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติการจัดการพหุวัฒนธรรม สิ่งที่ ส่งผลถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในสภาวะที่แตกต่างตามแนวทฤษฎีจนถึงประยุกต์ใช้ ในทางปฏิบัติในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทข้ามชาติในยุคปัจจุบันมักยอมรับ ความสามารถในการทำงานมากขึ้นโดยมิได้ยึดติด เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา การประเมินจาก ความสามารถในตัวบุคคล โดยระบบการสรรหาจากบริษัทที่มาจากประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะรับ สมัครคนเก่งจากทั่วทุกมุม โลกให้โอกาสและเสริมมากขึ้นถือเป็นการจัดการทางด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ทรงประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก การทำงานในบริษัทข้ามชาติมี กฎเกณฑ์จากบริษัทแม่จะมีส่วนสำคัญในการวางกำหนดนโยบายที่ส่งต่อบริษัทลูกในต่างแดนการ ใช้นโยบายจากบริษัทแม่อาจจะดำเนินงานตามความเหมาะสมของบริษัทที่ไปลงทุน เช่น ใน ไทย เวียดนามญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ไม่เหมือนกัน และกฎหมายที่เอื้อต่อประ โยชน์ของผล กำไรที่ต่างกัน ทั้งนี้บริษัทแม่ที่ใช้นโยบายในแต่ละประเทศไม่สามารถที่จะดำเนินนโยบายของ ตนเองได้ทั้งหมด และส่วนใหญ่จะทำการวิจัยนำร่องเพื่อศึกษา วัฒนธรรม ท้องถิ่น กฎหมาย แรงงาน สวัสดิการ เพื่อความพร้อมเฉพาะประเทศนั้นๆก่อนที่จะมีการตัดสินใจลงทุน เพราะ วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร มิติทางวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับสังคมที่เราซึ่งไม่สามารถอาศัยอยู่อย่างโดดเดี่ยวทำให้เรา |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--|--|------------------------|--|
| | | | | ทราบถึงความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันและลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันการ ประนีประนอมสร้างความเข้าใจระหว่างสิ่งที่ไม่เหมือนกันของพนักงานในองค์กรหรือบริษัท ในต่างประเทศ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพัฒนาความสามารถที่จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของโลกได้อย่างเท่าทันการวิเคราะห์เนื้อหา จากบทความ โดยพื้นฐานการศึกษาถึงการอยู่ร่วมกันถือเป็นการศึกษาวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ถึง อย่างไรยังคงมีแนวคิด ทฤษฎีงานใหม่ๆ เกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติที่จะยังพัฒนาและศึกษาต่อไป เพื่อนำมาปรับใช้กับธุรกิจบริษัทข้ามชาติสำหรับนักลงทุนและพนักงานบริษัทเพื่อความ เจริญก้าวหน้าในการดำเนินต่อไป |
| 16 | ฉัตรณรงค์ ศักดิ์ สุธรรม ดี และ เสกสรรค์ สนวา (2560) | พฤติกรรมผู้นำ กับการสร้าง ความ เปลี่ยนแปลงใน องค์การ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | ในการศึกษารครั้งนี้ผู้เขียนได้นำพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบซึ่งเป็นลักษณะเชื่อมโยงกันและลักษณะ ภาวะต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ นอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2007: 45) มากำหนด เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ การศึกษาองค์ประกอบของผู้นำนับเป็นสิ่ง สำคัญเพราะจะเป็นแนวทางพื้นฐานที่ช่วยวิเคราะห์และเรียนรู้ถึงกระบวนการที่สร้างอิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญคืออิทธิพลวัตถุประสงค์ขององค์การสมาชิก |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>องค์การเปลี่ยนแปลงและผู้นำ-ผู้ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยทฤษฎีลักษณะผู้นำซึ่งทฤษฎีนี้จะช่วยวิเคราะห์สถานการณ์ลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีพฤติกรรมของบุคคลมุ่งเน้นการตรวจสอบค้นหาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำว่ามีสิ่งใดที่ผู้นำควรปฏิบัติทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ให้ความสำคัญกับปัจจัยสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กร แนวคิดทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรอบทิศทาง ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่เติบโตอย่างยั่งยืน การศึกษาผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำและศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตและยั่งยืนต่อไป</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---------------------------------|---|------------------------|---|
| 17 | ดาวรุ่งรดา วงษ์ไกร (2563) | การบริหารจัดการ องค์การที่มีผลต่อ คุณภาพชีวิตการ ทำงานตาม มาตรการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุม การแพร่ระบาดของโรค ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของ บุคลากรสำนักงาน หลักประกันสุขภาพ สาขาเขตพื้นที่ 13 กรุงเทพมหานคร | การวิจัยเชิง ปริมาณ | ประเด็นที่ 1. การบริหารจัดการองค์การตามมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เล็งเห็นความสำคัญของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พกัศสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล (2562) ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะของบุคลากรในหน่วยงาน การจัดการองค์การ และลักษณะของผู้บริหารมีผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร โดยในประเด็นนี้ การกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน งบประมาณ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (อุทัยเลาหวิเชียร, 2542, หน้า 68) เพราะคนสามารถใช้ทักษะและความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ (Jackson, Schuler, and Werner, 2009:12) และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ พิชญญา แก้วสระแสนและไพบุลย์ อารุ่งโรจน์ (2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเครียดในการทำงาน ด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อภาวะที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร องค์การที่ต้องการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การให้เปลี่ยนแปลงไปตามระบบที่กำหนดไว้เกี่ยวกับระบบ การสรรหาและการจ้างงาน การประเมินผล การจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการจัด |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>กิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับประเด็นที่ 2. การบริหารจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานตามมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีผลมาจากความแตกต่างระหว่างความรู้ทักษะความสามารถและชุดพฤติกรรมของภาวะผู้นำอาทิการให้โอกาสทำงานสำคัญๆ ในหลายจุดขององค์กร การถ่ายทอดและสอนงานจากหัวหน้า มีกระบวนการเรียนรู้อบรมและฝึกทักษะหรือการสะท้อนภาพให้ผู้นำในอนาคตเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ (2563). ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารองค์กรมีอิทธิพลทางตรงร่วมกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชฌาย์ ลีมตระกูลไทย (2561). ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์. (2559). ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กรแต่มีความสัมพันธ์ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านวัฒนธรรม และ</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--|--|------------------------|--|
| | | | | ด้านการบริหารจัดการมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการผลมาจากแรงจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจซึ่งจะมีผลทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนวัฒน์ วิเศษสมบัติ (2561) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การมีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และสอดคล้องกับงานวิจัยของของวรัชย์ สิงหฤกษ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). พบว่า การบริหารองค์การมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งการสนับสนุนจากองค์การและความก้าวหน้าในงานอาชีพตามลำดับ |
| 18 | กรรณภัทร กันแก้ว และพงศ ภักดิ์ ตรี รัตน์ เศรษฐ์ (2563) | วิวัฒนาการการ จัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นพลวัต ซึ่ง วัตสัน และ เนลสัน (Watson & Nelson) (2014) กล่าวว่า เทคโนโลยีนำมาซึ่งจำนวน (Volume) ของข้อมูลมหาศาล รวดเร็ว (Velocity) และข้อมูลมาจากหลากหลายแหล่ง (Variety) เช่นในปัจจุบันนี้ระบบเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกพร้อมกับการระบาดของโรคสายพันธุ์ใหม่โควิด-19 ที่แพร่ไปอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดวิกฤตกับธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยว นอกจากระบบเศรษฐกิจและธุรกิจแล้วยังส่งผลด้านสังคมที่ต้องเว้นระยะห่างกัน (Social Distancing) ทำให้หลายองค์กรต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงระบบทำงานใหม่เป็นการ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>ทำงานจากที่บ้านแทนซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนและดูศักยภาพของงานและคนเป็นหลักเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งวารดาร์เธอร์ (Vardarther) (2016) ได้นำเสนอการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการจัดการภาวะวิกฤติซึ่งทุกองค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤติพนักงานจะขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินตามเป้าหมายค่านิยม สมรรถนะหลักและพันธกิจขององค์กรต่อไปให้ได้ นักวิจัยได้เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมด้วยการตัดสวัสดิการและการลดคนแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการเชิงรุกด้วยการวางแผนเตรียมเงินทุนสำรองไว้ล่วงหน้าและทำการเจรจาต่อรองการลดสวัสดิการด้วยวิธีการละมุนละม่อมโดยหลักการแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่สำคัญอย่างมากในการสนับสนุนผู้บริหารในการวางแผน เตรียมการและลงมือปฏิบัติรับมือกับภาวะวิกฤติในทุกรูปแบบด้วยการแบ่งการจัดการภาวะวิกฤติออกเป็น 3 ระยะประกอบด้วยก่อนเกิดภาวะวิกฤติ ขณะเกิดภาวะวิกฤติและหลังเกิดภาวะวิกฤติ โดยช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤติฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพของทุนมนุษย์ให้พร้อมรวมทั้งการเตรียมความพร้อมการดูแลพนักงานด้านความปลอดภัยสุขภาพทางกายและทางจิตใจในขณะที่ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และประเมินค่างานใหม่</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>การดูแลรักษาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษการปรับบททวนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวใหม่ เป้าหมายของกลยุทธ์ต้องทำให้กระชับเป็นขั้นตอนและกระบวนการอย่างละเอียด พร้อมกับตรวจสอบอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างภาวะวิกฤติ เช่น จัดเวลาการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจช่วงภาวะวิกฤติและช่วงเวลาปกติเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานหลังจากภาวะวิกฤติต้องมีการทบทวนและเรียนรู้จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสขององค์กร สำหรับสทาย (Stiles) (2020) ได้กล่าวถึงบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานระยะไกลหรือที่เรียกว่า (Work From Home: WFH) เพิ่มมากขึ้นองค์กรต้องพิจารณาถึงแนวโน้มเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สังคม นโยบายและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร การจัดโครงการทำงานเป็นทีม ระบบพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่จะรองรับ ทักษะคิของพนักงานและผู้จัดการ ความยืดหยุ่นด้านนโยบายของสถานที่ทำงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้เขียนเห็นว่า การปฏิบัติด้านกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนถ่ายสู่การทำงานระบบใหม่ในระยะยาว โดยเฉพาะนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นผู้นำลงสู่การปฏิบัติในทุกแผนกและหลังจากการผ่อนคลายภาวะฉุกเฉิน โรคระบาดหายไประบบเศรษฐกิจที่ถดถอยแน่นอนว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่นักทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องพิจารณากำลั้งคน</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|--|------------------------|---|
| | | | | สมรรถนะวิเคราะห์งานและค่าจ้างหรือการสรรหาที่สอดคล้องบูรณาการกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการจัดการด้านกำลังคน |
| 19 | ธีระพงษ์ ทศวัฒน์ และ ปิยะ กมล มหิวรรณ (2563) | การพัฒนา คุณภาพชีวิตทาง สังคมของ ประชาชนและ การป้องกันการ แพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานในช่วงการระบาดของเชื้อ โควิด-19 (COVID-19) ในช่วงการระบาดของเชื้อ โควิด-19 (COVID-19) สิ่งสำคัญในการทำงานนั้นควรยึดหลัก องค์กรประกอบ สำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตตามหลักการของ วอลตัน อาร์.อี. (Walton, R. E.) ได้แบ่ง องค์กรประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและ เพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปและต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์กรอื่นๆ ในประเภทเดียวกันด้วย 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรจะต้อง อยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อม ของการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิด สุขภาพไม่ดี โดยสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและ ทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้อง ไม่มี ลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้อง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็น อันตรายต่อสุขภาพอนามัย 3) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็น อย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>ได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิต ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ประกอบการ (Growth and Security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆแล้ว ยังช่วยให้ผู้ประกอบการได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน 5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถ ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ มีการยอมรับและร่วมมือทำงานด้วยดี และงานนั้นช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม 6) ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่/พนักงาน ได้รับสิทธิในการ ปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือ</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>เป็นการกำหนด แนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมในองค์กรหรือหน่วยงานจะส่งเสริมให้เกิดการ เคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้ง โอกาส ที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยส่วนรวม (The Total Life Space) เป็นเรื่องของ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอก องค์กรอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมาก เกินไป สามารถทำ ได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้อง คร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่ มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ 8) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับ สังคมโดยตรง (Social Relevance) กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่รับผิดชอบต่อ สังคม ซึ่งนับเป็นเรื่อง ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตน ปฏิบัติงานอยู่นั้น มีความ รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--|---|------------------------|--|
| 20 | ณัฐกริช เปาอินทร์ และ สุภาณี สังฆจันทร์ | กลยุทธ์ในการใช้ ประโยชน์และ การปลดปล่อย คุณค่าของข้อมูล ในยุคดิจิทัลเพื่อ เพิ่มพูนการ ตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ และศักยภาพการ แข่งขันใน องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน | การวิจัยเชิง คุณภาพ | กลยุทธ์ในเชิงการบริหารเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในบทความนี้เป็นกลยุทธ์ที่มีความครอบคลุมนับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลซึ่งมุ่งเน้นไปยังการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของข้อมูลที่มีต่อการตัดสินใจและการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอันเป็นกลยุทธ์ที่หนึ่งการใช้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนำข้อมูลอันเป็นกลยุทธ์ที่สองและการเน้นข้อมูลที่ไ้มากกว่าข้อมูลที่เยอะอันเป็นกลยุทธ์ที่สามจุดเริ่มต้นเหล่านี้เป็นตั้งรากฐานขององค์กรที่ยึดโยงกับเจตจำนงและความสามารถของผู้นำขององค์กรและเป็นกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นพื้นฐาน และกระบวนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จำเป็นอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายในองค์กรอันประกอบไปด้วย กลยุทธ์ที่สี่การสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีด้านข้อมูลซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือบุคลากรในองค์กร ผู้จัดการด้านข้อมูล (chief data officer, CDO) องค์กรผู้เชี่ยวชาญด้าน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีข้อมูลภายนอกองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับข้อมูลทั้งในด้านการเป็นเจ้าของข้อมูลและผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูล กลยุทธ์ที่ห้า การทำความเข้าใจข้อมูลเพื่อการพัฒนาคุณภาพของข้อมูลซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลภายในองค์กร เช่น ผู้จัดการด้านข้อมูล นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (data scientists) นักวิศวกรข้อมูล (data engineers) นักวิเคราะห์ข้อมูล (data analysts) เป็นต้น กลยุทธ์ที่ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>หก ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและการสื่อสารซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารองค์การร่วมกันกับผู้เชี่ยวชาญ ด้านข้อมูลภายในองค์กร เช่น ผู้จัดการด้านข้อมูล นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ (statistical analysts) เป็นต้น และนักวิจัยหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร (ผู้มีบทบาทประการหลังนี้จะช่วยให้ การวิเคราะห์ข้อมูลครอบคลุมถึงปัจจัยแวดล้อมที่ข้อมูลอาจจะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นได้ อีกทั้ง ยังช่วยพัฒนาการสื่อสารผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้สามารถสื่อความหมายและเข้าใจได้ง่าย) กลยุทธ์ที่เจ็ด ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการคว้าโอกาสและสร้าง โอกาสบนพื้นฐานของข้อมูล ในยุคดิจิทัลซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ ฝ่ายต่าง ๆ หรือบุคลากร ภายในองค์กร (เช่น การปรับโครงสร้างและแนวปฏิบัติการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้ข้อมูล) ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการบนพื้นฐานของข้อมูล (เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล (เช่น ผู้จัดการด้านข้อมูล ทีมวิเคราะห์ข้อมูลหรือทีมประมวลผลข้อมูล) นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ นักการตลาดหรือนักขายที่เข้าใจ พฤติกรรมของผู้รับบริการหรือลูกค้า หรือบุคลากรผู้มีความรู้ทางธุรกิจในภาพรวม เป็นต้น และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเกี่ยวกับข้อมูล) และ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลยุทธ์ที่เป็นทั้งความจำเป็นพื้นฐานและกระบวนการ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลในกลยุทธ์ที่แปด คือ การสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลให้กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--|--|------------------------|---|
| | | | | <p>ระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ผู้เชี่ยวชาญด้านตรวจสอบ ระบบป้องกันข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายภายในองค์กร ฝ่ายต่าง ๆ หรือบุคลากรภายในองค์กร (เช่น ทีมเผชิญเหตุหรือทีมรักษาความปลอดภัยข้อมูล) ตลอดจนองค์กรภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก ในระบบความปลอดภัยข้อมูล และกลยุทธ์ที่เกี่ การสร้างวัฒนธรรมด้านข้อมูลเพื่อการบริหารและการพัฒนา กลยุทธ์ด้านข้อมูลอย่างต่อเนื่องซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรในทุกกระดับ ฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายจะพัฒนาองค์กรด้วยการขับเคลื่อนของ ข้อมูลควรดำเนินการกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นพื้นฐานให้มีความพร้อมและความชัดเจน และดำเนินการ ในกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเป็นลำดับต่อมา</p> |
| 21 | ปรีชา คำมา คี, จีราวรรณ รณ คงคล้าย และเฉลิม ชัย กิตติ ศักดิ์นาวิน (2560) | การปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์เพื่อ นวัตกรรม องค์กรและ ความสามารถใน การจัดการความรู้ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | <p>บทความนี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กรและความสามารถในการจัดการความรู้หากองค์กรขาดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แล้วนวัตกรรมองค์กรและความสามารถในการจัดการความรู้ย่อมไม่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง นอกจากนี้บทความนี้แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมองค์กรและความสามารถในการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม นับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถ</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>พัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ ๆ แล้วยอมเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นผู้นำตลาดนั้นมักเกิดจากการนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งกันเพื่อสร้างการรับรู้และการจดจำของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (ศิวัชนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นการปรับปรุงความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยพบว่าความสำเร็จขององค์กรที่นำนวัตกรรมมาใช้จะต้องมีกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น นอกจากนี้พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการสร้าง กำหนด รวบรวม ถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้ ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ และเพิ่มระดับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของแอน โตนีโอ (Antonio) (2015) ที่พบว่า</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|--|------------------------|--|
| | | | | ความสามารถในการจัดการความรู้มีผลต่อการปฏิบัติงาน เพราะผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร |
| 22 | สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, วันชัย สุข ตามและ จิ รายุ ทรัพย์สิน (2561) | การจัดการความ เปลี่ยนแปลงเพื่อ เสริมสร้าง ประสิทธิภาพการ จัดการทรัพยากร มนุษย์ด้านการ สรรหาและการ คัดเลือกของ องค์กรสู่ความ สำเร็จภายใต้ ประเทศไทย 4.0 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกของ องค์กรสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องใช้กิจกรรมการจัดการ ความเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยควรเริ่มจากการกำหนด วิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ และแนวทางในการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสรรหาและการ คัดเลือกอย่างชัดเจน อันเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการสรรหาและการคัดเลือกให้เป็นไป ตามทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในอนาคตที่สอดคล้องกับ ประเทศไทย 4.0 โดยมีแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการ สรรหาและการคัดเลือกเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมนั้นมีอยู่ 3 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมการ 2) การ ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกของ องค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ต่อไป |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|-------------------------------------|---|------------------------|--|
| 23 | วีณาพิง วิวัฒน์ กุล (2562) | การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ในบริบทอนาคต แรงงานไทยใน ยุคเทคโนโลยี ดิจิทัล | การวิจัยเชิง คุณภาพ | ในปัจจุบัน โลกมีการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกิจกรรมประจำวันเป็นอย่างมากไม่เพียง กระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่ต้องปรับเปลี่ยนไปจากอดีต แรงงานวิชาชีพในทุกประเทศทั่ว โลกต่างจับตาพัฒนาการของเหล่าจักรกลอัจฉริยะเหล่านี้ เพื่อเตรียมรับมือกับผลกระทบที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งที่มีในสิ่งที่เทคโนโลยีไม่มีก็ คือ การเป็นคู่คิดกับผู้นำขององค์กรที่ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความร่วมมือกันทำงานและ การเรียนรู้กันอย่างสร้างสรรค์ จนก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและความสามัคคีให้กับ องค์กรในที่สุด |
| 24 | เกศกุล สระกวี (2562) | คนรุ่นใหม่กับความ คาดหวังต่อ การทำงานใน องค์กรพัฒนา เอกชนใน ปัจจุบัน | การวิจัยเชิง คุณภาพ | 1.ความคาดหวังต่อองค์กรพัฒนาเอกชนคนรุ่นใหม่คาดหวังจากองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับ (1) สภาพ ทั่วไปขององค์กรเป็นความคาดหวังต่อตัวองค์กรในภาพรวมเช่น ชื่อเสียงองค์กร ประเด็นการ ทำงานสถานที่เครือข่ายขององค์กร เพื่อนร่วมงาน กิจกรรมขององค์กร เป็นต้น และ (2) ลักษณะ ของงาน ซึ่งเป็นความคาดหวังที่เกิดจากการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จจากผลงานตนเองการ ยอมรับนับถือลักษณะงานที่น่าสนใจท้าทายให้ลงมือทำงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่มีการ ควบคุมหรือติดตามต้องการ โอกาสที่ดีจากการทำงานนอกจากนี้ยังมีปัจจัยจูงใจอื่นเกี่ยวกับงานที่ คนรุ่นใหม่สนใจ เช่นงานอิสระและมีความยืดหยุ่นและการรับผิดชอบงานได้เอง เป็นต้น ซึ่ง สอดคล้องกับลักษณะงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบมากเหมือนองค์กร |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>ธุรกิจแต่ละขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาเอกชนไม่สามารถสนองตอบความต้องการของปัจเจกปัจเจกใจพื้นฐานและปัจเจกปัจเจกใจ คนรุ่นใหม่ก็อาจมองหาอาชีพที่ก้าวหน้าอื่น ๆ และเลือกองค์กรอื่นที่ตอบสนองความคาดหวังส่วนตัวได้ 2. ความคาดหวังส่วนบุคคลคนรุ่นใหม่คาดหวังต่อสภาพการจ้างงานในองค์กร เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าคนรุ่นเก่าปัจเจกพื้นฐานมีผลต่อการตัดสินใจเบื้องต้นในการทำงานของวัยเริ่มทำงานและเป็นสาเหตุหนึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนงาน 3. ความคาดหวังต่องานพัฒนาสังคมงานในองค์กรพัฒนาเอกชนเป็นงานที่สร้างการมีส่วนร่วมทางสังคมงานส่วนใหญ่เป็นงานประเด็นเชิงสังคมดังนั้นสิ่งที่คนรุ่นใหม่คาดหวังจากองค์กรจึงเป็นเรื่องของประเด็นการทำงานขององค์กรที่ชัดเจนและสามารถสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมต่อการแก้ปัญหาทางสังคมและการพัฒนาสังคมสิ่งที่ผลักดันให้เลือกอาชีพในงานเอ็นจีโอของคนรุ่นใหม่อาจมาจากทั้งความชอบส่วนตัวและความมุ่งมั่นที่เป็นแรงผลักดันทางบวกให้อยากทำงาน คนรุ่นใหม่ที่เคยมีประสบการณ์ทำกิจกรรมทางสังคมในมหาวิทยาลัยหรือเคยเป็นสมาชิกกลุ่มที่เป็นเครือข่ายกับองค์กรพัฒนาเอกชนมาก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เลือกทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนได้ง่ายขึ้น 4. การพัฒนาตนเองของคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชนปัจจุบันองค์กรพัฒนาเอกชนมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้น นักพัฒนารุ่นใหม่ควรสนใจพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จิตใจ ความคิด สติปัญญา สุขภาพ สังคม และจิตวิญญาณของนักพัฒนาด้วยการพัฒนาจากภายในตนเอง</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|--|------------------------|--|
| | | | | และพัฒนาด้วยการเรียนรู้จากภายนอก |
| 25 | เจดศักดิ์ สีบทรัพย์ และดร. ณัฐพันธ์ เขจร นันท์ | แนวทางการ จัดการด้านความ ปลอดภัยในการ ทำงานเพื่อ ส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของ พนักงานใน สถาน ประกอบการ อุตสาหกรรม เครื่องทำความ เย็น ไทย | การวิจัยเชิง คุณภาพ | การจัดการความปลอดภัยในกรุงเทพ โมเดล (KRUNGTHEP Model) จะพบว่าทั้ง 9 หลักการมี ความเป็นมาตรฐานระดับสากล โดยผลจากการนำไปทดลองใช้จริงในองค์กรอุตสาหกรรมเครื่อง ทำความเย็นไทยแสดงให้เห็นว่า หลังจากได้นำ กรุงเทพ โมเดล (KRUNGTHEP Model) ไปใช้ใน องค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยร้อยละอุบัติเหตุเทียบกับชั่วโมงการผลิต ลดลงร้อยละชั่วโมงเครื่องหยุดการทำงานระหว่างการผลิตเทียบกับชั่วโมงการผลิตลดลง กำลัง การผลิตต่อพนักงานเพิ่มขึ้น สัดส่วนมูลค่ารักษาพยาบาลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเทียบกับชั่วโมง การผลิตลดลง สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์เทียบกับพนักงานเพิ่มขึ้น ร้อยละวันขาดงานเทียบกับ พนักงานทั้งหมดลดลงซึ่งประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นข้างต้น สอดคล้องกับความสูญเสียทางเศรษฐกิจ อันเกิดจากอุบัติเหตุในปี 2545 ถึงร้อยละ 4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของทั้งโลก ที่องค์กรแรงงาน ระหว่างประเทศได้นำเสนอข้อมูลไว้นั้นหมายความว่าหากองค์กรสามารถลดจำนวนอุบัติเหตุได้ จะส่งผลถึงการลดความสูญเสียที่ตามมาอย่างแน่นอน และยังสอดคล้องกับคำเรียกร้องของนาย โคฟีอันนัน อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติที่ขอให้รัฐบาลของทุกประเทศได้ให้การ คุ้มครองดูแลคนทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---------------------------------------|--|------------------------|---|
| 26 | ชานโต้ส कुमार คูเบอร์ (2020) | บทบาท ทรัพยากรมนุษย์ หลังการแพร่ ระบาดของโควิด-19 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 19 เป็นวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและมีความรุนแรงทางเศรษฐกิจผลที่ตามมาไม่มีใครรู้ว่าวิกฤตจะอยู่ได้นานแค่ไหนและชีวิตการทำงานตามปกติเป็นอย่างไร องค์กรต่าง ๆ พยายามทำวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานที่จะดีที่สุดที่เหมาะสมสำหรับอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับอดีต ทรัพยากรบุคคลในองค์กรอยู่ในตำแหน่งที่น่าพา บริษัท ต่าง ๆ ให้ฟื้นตัวและประสบความสำเร็จในโลกใหม่ของการทำงาน โดยมีชื่อเสียงบทบาทความเป็นผู้นำในการกำหนดวิธีการจ้างงานและพัฒนาความสามารถของบริษัทและดูแลประสบการณ์และหาทางออกจากรูปแบบการดำเนินงานก่อนหน้านี้เทียบกับวิธีการใหม่ ๆ ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทรัพยากรบุคคลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการรับมือกับการแพร่ระบาดของโควิด 19 ในระดับองค์กร การดูแลพนักงานและองค์กรให้มีส่วนร่วมมีประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่น สถานการณ์การแพร่ระบาด โควิด 19 นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าที่แท้จริงของทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกับการพิสูจน์ความต้องการที่แท้จริงของการลงทุนในกระบวนการและระบบทรัพยากรมนุษย์ (HR) ที่ยืดหยุ่นและแข็งแกร่ง โควิด 19 เป็นวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็น โอกาสที่หายากสำหรับทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างนิยามใหม่ๆ ให้องค์กรและเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนความมั่นคงและความแข็งแกร่งขององค์กร ถึงเวลาแล้วที่ฝ่าย |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|--|------------------------|--|
| | | | | ทรัพยากรบุคคลจะต้องคิดทบทวนอนาคตของตนเองเท่านั้นแต่ยังรวมถึงอนาคตของธุรกิจและองค์กรที่ต้องการลงทุนในอนาคต |
| 27 | คาลิลเอ็มดิ รานี เมห์รังอิ ซอบาดิ อามินอติ ซาเคห์ และ ภคยา ชรีบาฮาเต (2020) | ความสามารถใน การเป็นผู้นำและ บทบาทสำคัญ ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงวิกฤตการ ระบาดของโรค โควิด19 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | ความสามารถในการเป็นผู้นำและบทบาทสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤตการระบาดของโรคโควิด19 มุ่งไปที่สภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง การแพร่ระบาดในปัจจุบันดูเหมือนจะเป็นการทดสอบขั้นสูงสุดสำหรับความเป็นผู้นำทั่วโลกเพื่อจัดการกับวิกฤตนี้ผู้นำองค์กรต้องอาศัยสัญชาตญาณและข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำมีความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตนี้ โดยบทบาทของทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและเน้นย้ำถึงความสำคัญของทุนมนุษย์การเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและผู้นำแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหให้กับผู้นำและพนักงาน พร้อมทั้งรับฟังดูแลพนักงานของในช่วงวิกฤต โดยได้รับการพัฒนาปรับปรุงและแจ้งให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของธุรกิจการระบาดในปัจจุบันและเหตุการณ์วิกฤตในอดีตแสดงให้เห็นว่ากระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นในบริบทที่คาดเดาไม่ได้และไม่ชัดเจน บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรสามารถพัฒนาผู้นำองค์กรในระหว่างการแพร่ระบาดนี้โดยการให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ และการส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเมื่อก่อน |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|------------------------------|--|---|--|
| 28 | ไอชา กิเก อริ (2020) | ผลกระทบของ วิกฤตโควิด -19 ต่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ | การวิจัยเชิง คุณภาพ และการวิจัย เชิงปริมาณ | การระบาดของโรคโควิด -19 ส่งผลกระทบต่อบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยฝ่ายบุคคล ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในเพื่อให้ทุกคนปรับตัวได้โดยเร็ว การทำงานเป็นทีมความ ร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการนำระบบออนไลน์มาฝึกอบรมพนักงานไม่เพียงแต่ในทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคตในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนไป ฝ่ายบุคคลควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลเนื่องจากพนักงานจำเป็นต้องปรับปรุงทักษะและเพิ่มพูน ความรู้เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในทางกลับกันการจัดการกับวิกฤตที่ บริษัทกำหนดเพื่อลดต้นทุนในการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาอื่น ๆ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับฝ่ายบริหารต้องหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการลดต้นทุนเนื่องจาก ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและการพัฒนาพนักงาน |
| 29 | ลูซี่ วินาโก วา (2020) | ผลกระทบของโค วิด-19 ต่อการ จัดการทรัพยากร มนุษย์ | การวิจัยเชิง คุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> • การทำงานจากที่บ้าน เพื่อลดการแพร่เชื้อ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานลดน้อยลง • การลดเงินเดือนและค่าจ้างตามความจำเป็นแทนการเลิกจ้าง หรือลดชั่วโมงการทำงานใน ช่วงเวลาหนึ่ง • แนวทางใหม่ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคลากรทางออนไลน์หรือทาง โทรศัพท์ปัจจุบันองค์กรต่างๆกำลังสำรวจการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสรรหาและรักษา |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • พนักงานมากขึ้นเครื่องมือดิจิทัลที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการสรรหาคือการคัดกรองฐานข้อมูลซึ่งกำลังได้รับการพิจารณาว่ามีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายการสรรหาได้ • การฝึกอบรมพนักงานผ่านทางออนไลน์ - ตามที่ Gordon (2020) ผู้เชี่ยวชาญมองว่าการอบรมและการจัดประชุมทางวิดีโอมี "ประสิทธิภาพน้อยกว่าเล็กน้อย" มากกว่าการทำงานในสำนักงาน • แนวทางที่แตกต่างกันสำหรับคนรุ่นต่างๆ ซึ่งคนแต่ละรุ่นจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันชอบเงื่อนไขที่แตกต่างกันมีระดับการใช้เทคโนโลยีหรือความรู้คอมพิวเตอร์ที่แตกต่างกันและมีระดับความเต็มใจที่จะทำงานภายใต้เงื่อนไขใหม่ที่แตกต่างกัน • ความปลอดภัยของข้อมูล - การใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันข้อมูลที่ละเอียดอ่อนทำให้ความต้องการด้านความปลอดภัยของระบบข้อมูลและซอฟต์แวร์ที่องค์กรและพนักงานใช้มีมากขึ้น ช่องว่างที่มากที่สุดในการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับการขาดความตระหนักของพนักงาน องค์กรควรพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรมที่เพียงพอ โดยมุ่งเน้นที่ระดับการรับรู้ของพนักงานในแง่ของความปลอดภัยของข้อมูล |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|---|---|------------------------|--|
| | | | | การจัดการกับวิกฤต - ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างทีมจัดการกับวิกฤตวางแผนทำงานและได้ระดมและปรับแผนและการดำเนินการให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นประจำทุกวัน |
| 30 | ซูซาน มาร์คแฮม และ เมแกนส ไต้เบิร์ก (2020) | แนวทางปฏิบัติ สำหรับฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงโควิด 19 | การวิจัยเชิง คุณภาพ | <p>การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลให้ผู้นำองค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสนใจในเรื่องดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารที่สม่ำเสมอ (Consistent Communication) มีประชุมระหว่างผู้นำกับฝ่ายบุคคลในทุกๆ สัปดาห์ และมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างน้อย สัปดาห์ละครั้ง เพื่อให้พนักงานทราบสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร 2. การรับรู้ชัยชนะ (Recognizing Wins) ให้พนักงานรับรู้ความสำเร็จจากเรื่องเล็กๆ การรับรู้นี้อาจเกิดขึ้นระหว่างการประชุม หรือ การสนทนาระหว่างเพื่อนพนักงาน 3. แจ้งความคาดหวังอย่างชัดเจน (Clear Expectations) ให้แนวทางขอบเขตและความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับทีม และมีการติดตามผล 4. ให้การสนับสนุน (Provide Support) ในช่วงวิกฤตนี้องค์กรจะต้องมีโปรแกรมสนับสนุนพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกไม่ท้อแท้ หรือ วิตก ในสถานการณ์นี้ |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | <p>5. แนวทางการปฏิบัติในช่วง โควิด COVID-19</p> <p>6. การฝึกอบรม (Training) เมื่อวิกฤตนี้สิ้นสุดลงพนักงานจะต้องรีบปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ฝ่ายบุคคลจึงใช้เวลานี้เพื่อให้ ความรู้และฝึกอบรมทีมให้มีทักษะที่จำเป็น</p> <p>7. ผลผลิต (Productivity) มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นในช่วงที่ปริมาณธุรกิจใหม่ลดลงแทนที่จะ มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีเวลาสำหรับวางแผนการหาลูกค้าร่วมกันเพื่อการขายแบบสายฟ้าแลบ</p> <p>8. กลยุทธ์การทำงานจากที่บ้าน(Work-from-home Strategies) กำหนดการช่วงเวลาในการตอบกลับอีเมล หลีกเลี่ยงสิ่งรบกวน และ "ปิดอีเมล" เมื่อ "วันทำงาน" เสร็จสิ้นเพื่อให้มีเส้นแบ่งระหว่างเรื่องส่วนตัวและงาน</p> <p>9. มีความยืดหยุ่น (Be Flexible) ในฐานะผู้นำให้ความยืดหยุ่น โดยให้พนักงานทำงานจากที่บ้านในช่วงเวลานี้พนักงานก็สามารถมี เวลาดูแลลูกหรือพ่อแม่ที่ป่วยอยู่ในบ้านกับพวกเขาในเวลาเดียวกัน</p> <p>10. การดูแลตนเอง(Self-Care)</p> |

ตารางที่ 2.1 แสดงสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ ที่ | ชื่อผู้ศึกษา | ชื่องานวิจัย | วิธีการศึกษา | ผลการศึกษา |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | อย่าลืมนัดตัวเอง กินอาหารเพื่อสุขภาพเพิ่มการออกกำลังกายเข้าไปในกิจวัตรประจำวันของคุณ กำหนดตารางเวลาเพื่อให้คุณนอนหลับได้อย่างมีคุณภาพในตอนกลางคืน แม้ว่าจะไม่จำเป็นต้องไปทำงาน แต่ก็อาบน้ำแต่งตัว ค้นหาวีธีเชื่อมต่อผ่านวิดีโอแชทหรือการโทรเพื่อช่วยตัวเองรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น |

จากตารางด้านบน จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง คือการระบาดของโรคโควิด -19 ส่งผลกระทบต่อบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยฝ่ายบุคคลควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในเพื่อให้ทุกคนปรับตัวได้โดยเร็ว การทำงานเป็นทีมความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีการนำระบบออนไลน์มาฝึกอบรมพนักงานไม่เพียงแต่ในทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคตในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายบุคคลควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลเนื่องจากพนักงานจำเป็นต้องปรับปรุงทักษะและเพิ่มพูนความรู้เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนได้ดียิ่งขึ้นการดูแลพนักงานและองค์กรให้มีส่วนร่วมมีประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่น สถานการณ์การแพร่ระบาด โควิด 19 นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าที่แท้จริงของทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกับการพิสูจน์ความต้องการที่แท้จริงของการลงทุนในกระบวนการและระบบทรัพยากรมนุษย์(HR) ที่ยืดหยุ่นและแข็งแกร่ง โควิด 19 เป็นวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็นโอกาสที่หายากสำหรับทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างนิยามใหม่ๆให้องค์กรและเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนความมั่นคงและความแข็งแกร่งขององค์กร ถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องคิดทบทวนอนาคตของตนเองเท่านั้นแต่ยังรวมถึงอนาคตของธุรกิจและองค์กรที่ต้องการลงทุนในอนาคต



รูปภาพที่ 2.4 สรุปกรอบแนวคิดบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิธีการวิจัย (Methodology) ประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)
2. การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัย หรือกระบวนการวิธีการวิจัยนั้นในส่วนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบและขอบเขต ตลอดจนเหตุผลสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิธีการวิจัย ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีวิธีดำเนินการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้วิธีการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) จากกระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) และจากกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัย หรือกระบวนการวิธีการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น มาใช้ในการดำเนินการกระบวนการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

ประกอบด้วยการค้นหา รวบรวม และทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทและความรับผิดชอบของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงได้ศึกษาผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับหัวข้อที่ทางผู้วิจัยจะทำการศึกษา

3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview)

ในการทำวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยการออกแบบโครงสร้างการออกแบบคำถามเพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เป็นวิธีการวิจัยที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง หรือมีการนำเอาคำสำคัญ (Keywords) มาประกอบใช้ และพร้อมปรับเปลี่ยนถ้อยคำของคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์จากการสัมภาษณ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถตอบข้อความจากการสัมภาษณ์เจาะลึกได้ครอบคลุมในหลากหลายมิติ

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา ได้แก่

- เจ้าหน้าที่ หรือ ผู้จัดการ ฝ่ายสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล
- เจ้าหน้าที่ หรือ ผู้จัดการ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล
- เจ้าหน้าที่ หรือ ผู้จัดการ ฝ่ายค่าจ้างและสวัสดิการทรัพยากรบุคคล
- เจ้าหน้าที่ หรือ ผู้จัดการ ฝ่ายระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล
- ผู้จัดการ หรือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โดยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และ แบบก้อนหิมะ หรือแบบลูกโซ่ (Snowball or Chain Sampling) รวมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 30 คน (ตามที่ McDaniel and Gates, 2013 ระบุว่าในการวิจัยเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20-30 ตัวอย่าง รูปแบบของคำตอบจะเริ่มคงที่) นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ในรูปแบบ

การพรรณนาเพื่อให้ทราบถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยได้กำหนดกระบวนการวิธีการวิจัยโดยใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร ที่ได้ทำการสืบค้นแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อีกแนวทางหนึ่งนั้น ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ โดยข้อคำถามสำหรับที่นำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์

| ส่วนที่ | หัวข้อสัมภาษณ์ |
|---------|---|
| 1 | คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| 2 | คำถามเกี่ยวกับผลกระทบจากโควิด-19 และความท้าทายของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังเผชิญอยู่ |
| 3 | คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากวิกฤตโควิด-19 (เช่น Work-life balance, Digital transformation) |
| 4 | คำถามเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19ขององค์กร จากมุมมองของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| 5 | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและคำแนะนำ |
| 6 | ความคิด / มุมมองเพิ่มเติมถ้ามี |

จากตารางด้านบน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 2) เพศ
- 3) อายุ
- 4) ระดับการศึกษา
- 5) ตำแหน่งงาน
- 6) ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับผลกระทบจากโควิด-19 และความท้าทายของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังเผชิญอยู่

- 1) ผลกระทบจากโควิด-19 ทำให้งานของฝ่ายบุคคลเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง
 - 1.1) บทบาทของฝ่ายบุคคลเป็นอย่างไรบ้างในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19
 - 1.2) อะไรเป็นประเด็นสำคัญที่ฝ่ายบุคคลให้ความสนใจมากที่สุดในช่วงวิกฤตโควิด-19
- 2) ฝ่ายบุคคลควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง เพื่อช่วยให้พนักงานและองค์กรฝ่าวิกฤตครั้งนี้
 - 2.1) โลกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหลังการระบาดของโควิด-19
 - 2.2) ประเทศไทยจะได้รับผลกระทบอย่างไร จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
 - 2.3) อะไรคือ “อนาคตที่พึงประสงค์” ของประเทศไทยใน “โลกหลังโควิด-19”
 - 2.4) คนไทยควรทำอย่างไร เพื่อสร้าง “อนาคตที่พึงประสงค์” ดังกล่าวให้เกิดขึ้น
 - 2.5) ความปกติใหม่ (New Normal) ของงานฝ่ายบุคคลจะมีรูปแบบอย่างไร

(ทั้งนี้สำหรับคำถามประกอบการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนั้น สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในส่วนของภาคผนวก)

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเชิงเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเอกสารตีพิมพ์จากสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน เอกสารทางวิชาการในต่างประเทศ รวมทั้งแหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์ทางการ (Official Website) ต่าง ๆ ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการจัดทำและออกแบบโครงสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึก รวมถึงนำมาเพื่อใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลในงานวิจัยต่อไป

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างทาง ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขอความร่วมมือจากผู้ให้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการและทำการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการการจดบันทึก และบันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องในภายหลังได้ตามขั้นตอนที่แสดงในรูปต่อไปนี้



รูปภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

จากรูปด้านบน เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เริ่มต้นจากการเลือกหัวข้อการวิจัย จากนั้นจึงไปสู่การเตรียมและวางแผนเนื้อหา ก่อนจะนำไปสู่การสัมภาษณ์ซึ่งในที่นี้ด้วยข้อจำกัดด้านการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 จึงทำให้จำเป็นต้องใช้การสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านวิดีโอคอล จากนั้นเมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงนำไปถอดเสียงบันทึกการสัมภาษณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ก่อนนำไปสู่การดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปผล และนำเสนอข้อเสนอแนะจากผลลัพธ์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลครั้งนี้

3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ทางผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลโดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร กระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ทั้งหมดจะทำตามกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major Theme) หรือแบบแผนหลัก (Major Pattern) ที่พบในข้อมูล จากนั้นจะนำประเด็นหลัก มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (Sub Theme) และหัวข้อย่อย (Categories) เป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวม ไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งผู้วิจัยจะได้ดำเนินการกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์รวมด้วย เพื่อหาข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้จะเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 – สิงหาคม 2564

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาหลักคือ เพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การนำเสนอข้อมูลในบทนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 30 ท่าน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ตลอดจนอาศัยวิธีการ Snowball ทั้งนี้สำหรับการนำเสนอข้อมูลจากการศึกษาจะเริ่มจากการอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนนำไปสู่การรายงานผลการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับรายละเอียดของแต่ละส่วนนำเสนอแสดงดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้ตรงกับเรื่องที่ศึกษามากที่สุด ประกอบกับการใช้เทคนิค Snowball ในการรวบรวมกลุ่มตัวอย่างให้ได้จำนวน 30 ท่าน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีคุณลักษณะเบื้องต้นแสดงดังต่อไปนี้

4.1.1 เพศ

ตารางที่ 4.1 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|------|------------|------------|
| ชาย | 9 | 30% |
| หญิง | 21 | 70% |
| รวม | 30 | 100% |

จากตารางด้านบน อธิบายถึงสัดส่วนของผู้ร่วมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 30 ท่าน ที่แบ่งเป็น เพศชายจำนวน 9 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 30 ของผู้ให้ข้อมูล ในขณะที่มีเพศหญิงจำนวน 21 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 70 หากเทียบเป็นสัดส่วนพบว่าจะมีสัดส่วนผู้ตอบคำถามของเพศชายต่อเพศหญิงอยู่ที่ 3:7

4.1.2 อายุ

ตารางที่ 4.2 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามอายุ

| อายุ | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|---------------|------------|------------|
| 25 – 30 ปี | 3 | 10% |
| 31 – 35 ปี | 6 | 20% |
| 36 – 40 ปี | 10 | 33% |
| 41 – 45 ปี | 6 | 20% |
| มากกว่า 45 ปี | 5 | 17% |
| รวม | 30 | 100% |

จากตารางข้างต้นอธิบายถึง สัดส่วนของอายุในกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ร่วมให้ข้อมูลจำนวน 30 ท่าน โดยในกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายมีสัดส่วนหลักเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี (จำนวน 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33) ในขณะที่สัดส่วนรองลงไปที่คือกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31-35 ปี และ 41-45 ปี (จำนวนช่วงอายุละ 6 ท่าน คิดเป็นสัดส่วนของแต่ละกลุ่มคือร้อยละ 20) รองลงไปที่คือกลุ่มผู้มีอายุมากกว่า 45 ปี (จำนวน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17) และกลุ่มที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ กลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 25-30 ปี (จำนวน 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 3)

4.1.3 การศึกษา

ตารางที่ 4.3 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามการศึกษา

| การศึกษา | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|-----------|------------|------------|
| ปริญญาตรี | 16 | 53% |
| ปริญญาโท | 14 | 47% |
| รวม | 30 | 100% |

จากตารางข้างต้นอธิบายถึงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ร่วมให้ข้อมูลจำนวน 30 ท่าน ที่จำแนกตามระดับการศึกษา โดยผู้ที่ให้ข้อมูลร้อยละ 53 เป็นผู้จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (จำนวน 16 ท่าน) ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลร้อยละ 47 เป็นผู้จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท (จำนวน 14 ท่าน)

4.1.4 ลักษณะงาน

ตารางที่ 4.4 แสดงสัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำแนกตามลักษณะงาน

| ระดับการศึกษา | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|------------|--------|
| Officer/Admin | 2 | 6.7% |
| Supervisor/Team Lead | 2 | 6.7% |
| Advisory/Manager/ Analyst /Specialist | 22 | 73.3% |
| Director/VP | 3 | 10% |
| อื่นๆ | 1 | 33.% |
| รวม | 30 | 100% |

จากตารางข้างต้นอธิบายถึง สัดส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำนวน 30 ท่าน ที่จำแนกตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ โดย

สัดส่วนหลักของผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มผู้ที่ทำงานประเภท Advisory/ Manager/ Analyst / Specialist ร้อยละ 73.3 (จำนวน 22 ท่าน)

รองลงไปคือกลุ่มผู้ที่ทำงานประในลักษณะของ Director/VP ร้อยละ 10 (จำนวน 3 ท่าน) กลุ่มอื่นๆ ร้อยละ 16 (จำนวน 5 ท่าน)

รองลงไปคือกลุ่มผู้ที่ทำงานลักษณะ Officer/Admin และกลุ่ม Supervisor/Team Lead ร้อยละ 7 ในแต่ละลักษณะ (จำนวนลักษณะละ 2 ท่าน)

โดยมีผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ว่างงาน จำนวน 1 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 100

หลังจากการอธิบายถึงลักษณะหรือข้อมูลโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแล้ว ในส่วนถัดไปจะเป็นการนำเสนอผลของการศึกษาเพื่อให้เห็นถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับรายละเอียดแสดงดังส่วนถัดไป

4.2 สภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน 30 ท่าน มีผลการศึกษาดังรายละเอียดต่อไป

4.2.1 สภาพปัญหา

จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างพบว่าสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นั้นมี 3 ประเภท หรือ 3 Major patterns ได้แก่ 1) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรง 2) ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร และ 3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรง หมายถึง สภาพของสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหลักในปัจจุบันในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการติดเชื้อ เจ็บป่วย หรือ การจัดหาวัคซีนโดยตรง โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ดังนี้

“จริงๆ สิ่งที่เป็นปัญหาหลักๆ ตอนนี่คือ เรื่องของการจัดหาเตียง และที่ประสานงานต่างๆ ที่มันค่อนข้างฉุกเฉินมากค่ะ”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Officer/Admin

ทั้งนี้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรงประกอบด้วย Sub Theme ดังต่อไปนี้

1.1) ปัญหาการจัดหาอุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก/วัคซีน โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ในประเทศไทยมีจำนวนวัคซีนที่จำกัด ฝ่ายบุคคลต้องรีบจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการซื้อวัคซีนให้กับพนักงาน แต่ปัญหาที่พบคือขั้นตอนการอนุมัติของภายในบริษัทมีความล่าช้า ทำให้บริษัทไม่สามารถหาซื้อวัคซีนได้ในปริมาณตามที่ต้องการ”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Supervisor/Team Lead

1.2) ปัญหาการส่งเสริมดูแลสุขภาพพนักงานให้ปลอดภัย โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“บางครั้งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เนื่องจากการไม่รายงานไทม์ไลน์ของกลุ่มเสี่ยง หรือ มีการรายการที่เป็นเท็จปกปิดข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ได้ผิดพลาดไป และไม่สามารถป้องกันแก้ไขได้ จนเกิดเป็นปัญหาในวงกว้างเรื่อยๆ”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Advisory/Manager/ Analyst /Specialist

2) ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง สภาพการณ์ที่ขัดข้องด้านการกำหนดแนวทางหรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้มีการจัดเตรียมแนวทางเพื่อการดำเนินงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคระบาดในลักษณะนี้ไว้มาก่อน โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ดังนี้

“การออกมาตรการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐเพื่อดูแลให้สังคมมีความปลอดภัยนั้น มีทั้งมาตรการที่เป็นทั้งข้อห้าม ข้อสั่งการ ข้อแนะนำให้ประชาชนละเว้นบ้าง กระทำตามบ้าง ใช้ดุลพินิจบ้าง จนเกิดพฤติกรรมของคนในสังคมใหม่ คือ การทำงานจากบ้าน (Working from home) การเว้นระยะห่าง การล้างมือบ่อยๆ การเรียนออนไลน์ การประชุมออนไลน์ ซึ่งบางงานบางคน จะไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรการได้ทุกอย่าง อาจจะต้องใช้ดุลพินิจในการเลือกใช้มาตรการให้เหมาะสมกับตนเอง กับงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Advisory/Manager/ Analyst /Specialist

ทั้งนี้ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย Sub Theme ดังนี้

2.1) ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/กลยุทธ์ การทำ Social Distancing โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การเว้นระยะห่างทางสังคมในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา ทำให้ผู้คนต้องเว้นระยะห่างกันเป็นเวลานานเกินไป ทำให้คนเกิดการขึ้นโหยหา ในการเข้าสังคมอย่าง เพราะหลักปฏิบัติตัวในการเว้นระยะห่างนั้น มันคิดแปลกไปจากเดิมที่มีมาอย่างยาวนาน ทำให้บางคนมีความรู้สึกเหงา โดดเดี่ยว ขึ้น”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Advisory/Manager/ Analyst /Specialist

2.2) ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/ กลยุทธ์ การ Work from Home โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การทำงานจากบ้าน (Working from home) ซึ่งบางงานจะไม่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ อย่างพนักงานส่งของซึ่งถือว่ายังเป็นบุคคลที่เสี่ยงอยู่ ดังนั้น ต้องใช้มาตรการอื่นๆ ควบคู่ เช่น ล้างมือบ่อยๆ ใส่หน้ากากอนามัย เว้นระยะห่าง เป็นต้น”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Advisory/Manager/ Analyst /Specialist

3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่ขัดข้อง ไม่ชัดเจน หรือเป็นสิ่งที่น่ากังวลใจที่เกี่ยวข้องกับการดูแลบริหารจัดการ ไปที่ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเข้าออฟฟิศของพนักงานแต่ยังคงต้องสร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรและความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ดังนี้

“การทบทวนอัตรากำลังคนปัจจุบัน รวมถึงโครงสร้างองค์กรในอนาคตที่มีส่วนสนับสนุนในองค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเคลื่อนตัวได้อย่างรวดเร็วในอนาคตอันใกล้นี้ รวมถึงการคัดเลือกรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น ผลลัพธ์ของการทบทวนอัตรากำลังที่จำเป็นนี้อาจจะนำไปสู่การปรับขนาดองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานหลายๆ คน”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม Advisory/Manager/ Analyst /Specialist

3.1) ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การปฏิบัติงานในยุค *New Normal* หรือ ช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (*COVID-19*) จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในวัยที่มีอายุ เพราะจะปัญหาในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้ ทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้การใช้งานเป็นต้น”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม *Advisory/Manager/ Analyst /Specialist*

3.2) ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการทำงานแบบ WFH โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการทำงานแบบ WFH นั้น พนักงานจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะของตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้แบบสั้น ๆ รวมถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ทั้งนี้ พนักงานจะสามารถเลือกช่วงเวลาและสถานที่รวมถึงรูปแบบที่เหมาะสมกับตนเอง โดยเฉพาะการนำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาใช้ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ”

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม *Advisory/Manager/ Analyst /Specialist*

3.3) ปัญหาด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานด้วย Digital Tool & Solution โดยมีตัวอย่างของการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การปฏิบัติงานในยุค *New Normal* หรือ ช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (*COVID-19*) จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในวัยที่มีอายุ เพราะจะปัญหาในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้ ทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้การใช้งานเป็นต้น”

ทั้งนี้สามารถแสดงสัดส่วนของการผลการศึกษาในเรื่องของสภาพปัญหาที่พบ จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 30 ท่าน ได้ดังรายละเอียดที่นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวม

| Theme | ร้อยละ | จำนวน | Sub Theme | ร้อยละ | จำนวน |
|---|----------------|-------|--|-----------------|-------|
| 1. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรง | 86.7 (N=30) | 26 | 1.1 ปัญหาการจัดการอุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก/วัคซีน | 88.5 (N=26) | 23 |
| | | | 1.2 ปัญหาการส่งเสริมดูแลสุขภาพพนักงานให้ปลอดภัย | 100.0 (N=26) | 26 |
| 2. ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร | 93.3 (N=30) | 28 | 2.1 ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/กลยุทธ์ การทำ Social Distancing | 89.3 (N=28) | 25 |
| | | | 2.2 ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/ กลยุทธ์ การ Work from Home | 100.0 (N=28) | 28 |
| 3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน | 90.0 (N=30) | 27 | 3.1 ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน | 100 (N=27) | 27 |
| | | | 3.2 ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการทำงานแบบ WFH | 63.0 (N=27) | 17 |
| | | | 3.3 ปัญหาด้านความรู้ความสามารถในการทำงานด้วย Digital Tool & Solution | 92.6 (N=27) | 25 |

จากตารางด้านบนอธิบายถึงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน 30 ท่าน ในภาพรวม โดยพบรายละเอียดการให้ข้อมูลในแต่ละส่วนดังนี้

1) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรงซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบร้อยละ 86.7 (จำนวน 26 ท่าน จาก 30 ท่าน) โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

1.1) ปัญหาการจัดการอุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก/ วัคซีน มีการตอบร้อยละ 88.5 (จำนวน 23 ท่าน จาก 26 ท่าน)

1.2) ปัญหาการส่งเสริมดูแลสุขภาพพนักงานให้ปลอดภัย มีการตอบร้อยละ 100 (จำนวน 26 ท่าน จาก 26 ท่าน)

2) ปัญหาด้านนโยบาย/ กลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบร้อยละ 93.3 (จำนวน 28 ท่าน จาก 30 ท่าน) โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

2.1) ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/กลยุทธ์ การทำ Social Distancing มีการตอบร้อยละ 89.3 (จำนวน 25 ท่าน จาก 28 ท่าน)

2.2) ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/ กลยุทธ์การ Work from Home มีการตอบร้อยละ 100 (จำนวน 28 ท่าน จาก 28 ท่าน)

3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงานซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบร้อยละ 90 (จำนวน 27 ท่าน จาก 30 ท่าน) โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

3.1) ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีการตอบร้อยละ 100 (จำนวน 27 ท่าน จาก 27 ท่าน)

3.2) ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการทำงานแบบ WFH มีการตอบร้อยละ 63 (จำนวน 17 ท่าน จาก 27 ท่าน)

3.3) ปัญหาด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานด้วย Digital Tool & Solution มีการตอบร้อยละ 92.6 (จำนวน 25 ท่าน จาก 27 ท่าน)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณา Major Theme และ Sub Theme โดยพิจารณาจากลักษณะ

การปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทั้ง 30 ท่านนั้น มีรายละเอียดสัดส่วนการตอบคำถาม ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงสัดส่วนของข้อมูลปัญหาฯ จำแนกตามลักษณะงาน

| Theme | ลักษณะงาน | | | | | Sub Theme | ลักษณะงาน | | | | |
|---|--------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|--|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| | Ad ¹ (N=2) | Sup ² (N=2) | Mid ³ (N=22) | Top ⁴ (N=3) | Un ⁵ (N=1) | | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) |
| 1. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ โดยตรง | 100% | 100% | 90.9% | 100% | 0% | 1.1 ปัญหาการจัดการอุปกรณ์/ สิ่งอำนวยความสะดวก/วัคซีน | 100% | 100% | 81.8% | 33.3% | 0% |
| | | | | | | 1.2 ปัญหาการส่งเสริมดูแล สุขภาพพนักงานให้ปลอดภัย | 100% | 100% | 90.9% | 100% | 0% |
| 2. ปัญหาด้าน นโยบาย/กลยุทธ์ ขององค์กร | 100% | 100% | 95.5% | 100% | 100% | 2.1 ปัญหาด้านการจัดทำ นโยบาย/กลยุทธ์ การทำ Social Distancing | 0% | 0% | 95.5% | 100% | 100% |
| | | | | | | 2.2 ปัญหาด้านการจัดทำ นโยบาย/ กลยุทธ์ WFH | 100% | 100% | 90.9% | 100% | 0% |

¹ Ad = Officer/ Admin

² Sup = Supervisor/ Team Leader

³ Mid = Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist

⁴ Top = Director/ VP

⁵ Un = Unemployed

ตารางที่ 4.6 แสดงสัดส่วนของข้อมูลปัญหาฯ จำแนกตามลักษณะงาน (ต่อ)

| Theme | ลักษณะงาน | | | | | Sub Theme | ลักษณะงาน | | | | |
|------------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) | | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) |
| 3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน | 100% | 100% | 95.5% | 100% | 100% | 3.1 ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน | 100% | 100% | 90.9% | 100% | 0% |
| | | | | | | 3.2 ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจต่อการทำงานแบบ WFH | 0% | 0% | 68.2% | 33.3% | 100% |
| | | | | | | 3.3 ปัญหาด้านความรู้ความสามารถในการทำงานด้วย Digital Tool & Solution | 0% | 0% | 95.5% | 100% | 100% |

จากตารางข้างต้น อธิบายถึงรายละเอียดของสัดส่วนคำตอบด้านปัญหาฯ ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่จำแนกตามลักษณะของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่แบ่งเป็น 5 ลักษณะงาน ได้แก่ 1) งานด้าน Officer/Admin 2) งานด้าน Supervisor/Team Lead 3) งานด้าน Advisory/Manager/Analyst /Specialist 4) งานด้านการบริหาร Director/VP และ 5) ว่างาน โดยแต่ละประเภทของกลุ่มงานที่กล่าวไป มีสัดส่วนการตอบคำถามดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ โดยตรงซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงานด้วยสัดส่วน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 20 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 90.9

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

1.1) ปัญหาการจัดการหาอุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก/วัคซีน มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 18 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 81.8

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.3

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

1.2) ปัญหาการส่งเสริมดูแลสุขภาพพนักงานให้ปลอดภัย มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 20 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 90.9

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 0 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

2) ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 21 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 95.5

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

2.1) ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/กลยุทธ์ การทำ Social Distancing มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 21 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 95.5

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

2.2) ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/ กลยุทธ์การ Work from Home มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 20 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 90.9

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงานซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 21 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 95.5

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

3.1) ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 20 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 90.9

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

3.2) ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการทำงานแบบ WFH มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 15 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 68.2

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.3

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

3.3) ปัญหาด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานด้วย Digital Tool & Solution มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 21 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 95.5

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

4.2.2 อุปสรรค

จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่าอุปสรรคของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาด ประกอบไปด้วยอุปสรรค 2 ลักษณะ ที่เป็น Major Pattern/ Theme ได้แก่ 1) อุปสรรคภายนอก และ 2) อุปสรรคภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) อุปสรรคภายนอก หมายถึง เครื่องขัดขวาง หรือสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาต่อการบริหารงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มาจากภายนอกองค์กร ที่ยากหรือมีความท้าทายต่อการบริหารจัดการหรือควบคุมให้เป็นไปตามที่คาดหวังได้ โดยตัวอย่างของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แสดงดังนี้

“อุปสรรคจากภายนอกที่ทำให้สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยิ่งแย่ลง คือ การที่มีการนำเสนอข่าวสารที่บิดเบือนข้อมูลทำให้เกิดความเข้าใจผิด จนกระทบต่อประชาชน ทำให้ประชาชนเกิดความหวาดกลัวในช่วงที่ได้รับ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการกักตุนสินค้า ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว สินค้าอุปโภคบริโภคยังมีเพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ ไม่ได้เกิดภาวะขาดแคลนจนถึงขั้นต้องกักตุนสินค้า”

ทั้งนี้อุปสรรคภายนอกนั้นประกอบไปด้วย Sub Theme ได้แก่

1.1) แผนการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติและโรคติดต่อของประเทศ โดยมีตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ประชาชนทั่วไปควรป้องกันตนเอง โดยหลีกเลี่ยงการสัมผัสใกล้ชิดผู้มีอาการป่วย สวมหน้ากากอนามัย หรือหน้ากากผ้าทุกครั้งที่ออกจากบ้าน หรืออยู่ในที่ที่มีคนจำนวนมากรวมตัวกัน เช่น ที่ทำงาน ตลาด ห้างสรรพสินค้ารักษาระยะห่างอย่างน้อย 1 เมตร ควรล้างมือบ่อยๆ ด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์ล้างมือ หลีกเลี่ยงการสัมผัสบริเวณตา จมูกและปาก โดยไม่ได้ล้างมือ หากมีไข้ ไอ หายใจลำบาก ให้ไปพบแพทย์ทันทีและแจ้งประวัติการเดินทาง โดยไม่บิดเบือนความจริง”

1.2) การฟื้นฟูเศรษฐกิจและอัตราการว่างงาน โดยมีตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การเร่งขึ้นของกระบวนการปรับเปลี่ยนเข้าสู่โลกดิจิทัลที่เทคโนโลยีจะมีบทบาทกับชีวิตของประชาชนและภาคธุรกิจมากขึ้น ทั้งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค แนวทางการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญมากขึ้นต่อความมั่นคงทางสาธารณสุขอาหาร และพลังงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในชุมชน และผลผลิตทางการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม ก่อให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ รายได้ และสร้างอาชีพของประชาชน”

2) อุปสรรคภายในองค์กร หมายถึง เครื่องขัดขวาง หรือสิ่งทำให้เกิดปัญหาต่อการบริหารงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเองโดยตัวอย่างของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แสดงดังนี้

“บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ล้วนเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น พื้นที่เสี่ยงส่งผลให้สูญเสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือ บางคนอาศัยอยู่ในพื้นที่เสี่ยงทำให้ไม่สามารถเดินทางมาปฏิบัติงานได้ องค์กรก็จะสูญเสียบุคลากรในการปฏิบัติงาน”

ทั้งนี้อุปสรรคภายในนั้นประกอบไปด้วย Sub Theme ได้แก่

2.1) ความพร้อมด้านการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยมีตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จำเป็นที่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาทักษะและการปรับ mindset ในทำงาน การใช้ชีวิตใหม่การบ่มเพาะในเรื่อง การพัฒนาคนและปรับทัศนคติใหม่ให้บุคลากรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเทคโนโลยี ไม่ใช่การคุกคามหรือเป็นอุปสรรค แต่เป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดการ ยอมรับเทคโนโลยี”

2.2) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี โดยมีตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“จากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือ ช่วยให้การส่งมอบสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ ส่งผลให้การทำงานภายในองค์กรแบบเดิมๆ เปลี่ยนไปอย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ เนื่องจากองค์กรต้องการทักษะการทำงานใหม่ๆที่เปลี่ยนไปจากเดิม แต่ทว่าหลายๆองค์กรอาจ ประสบปัญหาไม่สามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ”

2.3) ความพร้อมของทักษะ ความสามารถของคน โดยมีตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ส่งเสริมทักษะบุคลากรให้พร้อมองค์กรจำเป็นต้องดูแลและสร้างคนทำงานที่พร้อม สำหรับอนาคต ด้วยการลงทุนในเรื่องของการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน องค์กรอาจ เลือกรูปแบบพัฒนาบุคลากรผ่านการให้ความรู้ความเข้าใจ โดยให้พนักงานทดลองปรับใช้เทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้องด้วยตนเอง เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างเหมาะสม”

ทั้งนี้สามารถแสดงสัดส่วนของการผลการศึกษาในเรื่องของอุปสรรค จากกลุ่มตัวอย่าง เป้าหมายจำนวน 30 ท่าน ได้ดังรายละเอียดที่นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวม

| Theme | ร้อยละ | จำนวน | Sub Theme | ร้อยละ | จำนวน |
|----------------------|----------------|-------|--|----------------|-------|
| 1. อุปสรรค ภายนอก | 83.3 (N=30) | 25 | 1.1 แผนการเตรียมพร้อมรับมือกับภัย พิบัติและโรคติดต่อของประเทศ | 100 (N=25) | 25 |
| | | | 1.2 การฟื้นฟูเศรษฐกิจและอัตราการ ว่างงาน | 80 (N=25) | 20 |
| 2. อุปสรรค ภายใน | 100 (N=30) | 30 | 2.1 ความพร้อมด้านการเตรียมรับมือ กับความเปลี่ยนแปลง | 86.7 (N=30) | 26 |
| | | | 2.2 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี | 66.7 (N=30) | 20 |
| | | | 2.3 ความพร้อมของทักษะ ความสามารถของคน | 100 (N=30) | 30 |

จากตารางด้านบนอธิบายถึงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
เป้าหมาย จำนวน 30 ท่าน ในภาพรวม โดยพบรายละเอียดการให้ข้อมูลในแต่ละส่วนดังนี้

1) อุปสรรคภายนอกซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน
25 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 83.3 โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

1.1) แผนการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติและโรคติดต่อของประเทศ มี
การตอบจากกลุ่มผู้ตอบจำนวน 25 ท่าน อยู่ที่ 25 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2) การฟื้นฟูเศรษฐกิจและอัตราการว่างงาน มีการตอบจากกลุ่มผู้ตอบ
จำนวน 25 ท่าน อยู่ที่ 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80

2) อุปสรรคภายในซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน
30 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

2.1) ความพร้อมด้านการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีการตอบ
จำนวน 26 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 86.7

2.2) ความพร้อมด้านเทคโนโลยีมีการตอบ จำนวน 20 ท่าน จาก 30 ท่าน
คิดเป็นร้อยละ 66.7

2.3) ความพร้อมของทักษะ ความสามารถของคน มีการตอบ จำนวน 30
ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

ทั้งนี้เมื่อพิจารณา Major Theme และ Sub Theme โดยพิจารณาจากลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทั้ง 30 ท่านนั้น มีรายละเอียดสัดส่วนการตอบคำถาม ดังแสดงต่อไปนี้



ตารางที่ 4.8 แสดงสัดส่วนของข้อมูลอุปสรรคฯ จำแนกตามลักษณะงาน

| Theme | ลักษณะงาน | | | | | Sub Theme | ลักษณะงาน | | | | |
|----------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|---|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) | | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) |
| 1. อุปสรรค ภายนอก | 100% | 100% | 77.3% | 100% | 100% | 1.1 แผนการเตรียมพร้อมรับมือกับภัย พิบัติและ โรคติดต่อของประเทศ | 100% | 100% | 77.3% | 100% | 100% |
| | | | | | | 1.2 การฟื้นฟูเศรษฐกิจและอัตราการ ว่างงาน | 0% | 0% | 72.7% | 100% | 100% |
| 2. อุปสรรค ภายใน | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 2.1 ความพร้อมด้านการเตรียมรับมือ กับความเปลี่ยนแปลง | 0% | 100% | 90.9% | 100% | 100% |
| | | | | | | 2.2 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี | 100% | 100% | 59.1% | 100% | 0% |
| | | | | | | 2.3 ความพร้อมของทักษะ ความสามารถของคน | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

จากตารางข้างต้น อธิบายถึงรายละเอียดของสัดส่วนคำตอบด้านอุปสรรคฯ ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่จำแนกตามลักษณะของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่แบ่งเป็น 5 ลักษณะงาน ได้แก่ 1) งานด้าน Officer/Admin 2) งานด้าน Supervisor/Team Lead 3) งานด้าน Advisory/Manager/Analyst /Specialist 4) งานด้านการบริหาร Director/VP และ 5) ว่างงาน โดยแต่ละประเภทของกลุ่มงานที่กล่าวไป มีสัดส่วนการตอบคำถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) อุปสรรคภายนอกซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงานด้วยสัดส่วน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 17 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 77.3

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

1.1) อุปสรรคด้านแผนการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติและโรคติดต่อของประเทศไทยมีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 17 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 77.3

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2) อุปสรรคด้านการฟื้นฟูเศรษฐกิจและอัตราการว่างงาน มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 16 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 72.7

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

2) อุปสรรคภายในซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 22 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

2.1) อุปสรรคด้านความพร้อมด้านการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงมีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 20 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 90.9

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

2.2) อุปสรรคด้านความพร้อมด้านเทคโนโลยีมีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน
ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็น
ร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 13 ท่าน จาก 22
ท่าน คิดเป็นร้อยละ 59.1

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

2.3) อุปสรรคด้านความพร้อมของทักษะ ความสามารถของคนมีการตอบจากแต่ละ
กลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีผู้ตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็น
ร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีผู้ตอบจำนวน 22 ท่าน จาก
22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Top: Director/ VP มีผู้ตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีผู้ตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

4.2.3 บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่าบทบาทหน้าที่ของงานบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาด สามารถจัดแบ่ง Major Pattern/Theme ได้เป็น 5
บทบาท หรือ 5C Role ได้แก่ 1) Caring for employee 2) Communication 3) Collaboration 4) Change
Management Agent และ 5) Co-Creator of Learning โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) Caring for employee หมายถึง บทบาทของการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่
ต้องทำหน้าที่ในการดูแลพนักงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Health) เพราะ
เข้าใจถึงความจำเป็นของจิตใจที่เพิ่มมากขึ้นจากรูปแบบและลักษณะการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลง

ไป โดยการทำงานระยะไกล (Remote Working) จะกลายเป็นรูปแบบใหม่ และพนักงานต้องการการสนับสนุนทางจิตใจมากกว่าเพียงทางร่างกาย โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“พบว่าเมื่อ *Work from home* เป็นเวลานานๆ แน่แน่นอนว่าปัญหาเรื่องของสุขภาพ โดยเฉพาะสุขภาพจิตของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งสำคัญเสมอ องค์กรจึงควรมีแนวทางดูแลพนักงานในเรื่องนี้ด้วย เช่น การเพิ่มสวัสดิการที่อนุญาตให้พนักงานทุกคนสามารถขอรับคำปรึกษากับนักจิตบำบัด เป็นต้น”

สำหรับ Sub Theme ขอบเขตด้านนี้ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1) การดูแลสุขภาพร่างกาย และโรคติดต่อต่างๆ ของพนักงาน โดยมีตัวอย่างของการสัมภาษณ์ ดังนี้

“หน่วยงานองค์กร ควรส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดูแลตนเอง โดยการพักผ่อน ให้เพียงพอ ทานอาหารให้เพียงพอและถูกสุขอนามัย ออกกำลังกายสม่ำเสมอ หลีกเลี่ยงการสูบบุหรี่ และดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ติดต่อกับครอบครัวและเพื่อนฝูงอย่างต่อเนื่องผ่านทางโซเชียลต่างๆ อาจลองทำงานอดิเรกใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนเพื่อลดภาวะเครียดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19”

1.2) การดูแลจิตใจของพนักงาน โดยมีตัวอย่างของการสัมภาษณ์ ดังนี้

“หน่วยงานองค์กร ควรส่งเสริมให้บุคลากร ลดการดู การอ่าน หรือการฟังข่าวที่ทำให้รู้สึกวิตกกังวลเกินไป ไม่หลงเชื่อข่าวลือ เลือกรับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งที่เชื่อถือได้เท่านั้น เช่น องค์กรอนามัยโลก กระทรวงสาธารณสุข ฯลฯ เป็นต้น”

2) Communication หมายถึง บทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องเพิ่มความ เป็นนักสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ลดความตื่นตระหนก และเสริมสร้างพลังแรงใจของพนักงานใน สถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นเช่นการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสครั้งนี้ ตลอดจนเพื่อเป็นให้ข้อมูล ข่าวสารและเพื่อการติดต่อที่ฉับไว เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และทันกับเหตุการณ์ โดยมีตัวอย่างจากการ สัมภาษณ์ ดังนี้

“ปกป้องตนเองและช่วยเหลือผู้อื่น แบ่งปันในสิ่งที่ทำได้ เช่น การแชร์เรื่องราวที่ดี หาโอกาสในการพูดถึงเรื่องราวในเชิงบวกของผู้ที่หายป่วย หรือเรื่องราวของผู้ที่เคยดูแลผู้ป่วยจนหายดีแล้ว”

สำหรับ Sub Theme ของบทบาทด้านนี้ประกอบด้วย

2.1) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ผู้คนเกิดความวิตกกังวลไปทั่วโลก การปิดเมือง ปิดประเทศ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค ดังกล่าวนั้นส่งผลให้ สนามบินเงียบเหงา สถานที่ท่องเที่ยวแทบร้างผู้คน หลายธุรกิจได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม จนต้องลดพนักงาน เลิกจ้าง หรือปิดตัวลง ผู้คนไม่จำเป็นก็ไม่ออกนอกบ้าน ไม่กล้าอยู่ในที่คนพลุกพล่าน และคอยติดตามข่าวสารเพื่ออัปเดตการแพร่ระบาดของไวรัสตัวนี้ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การระบาดในวงกว้างของ COVID-19 ทำให้ผู้คนทั่วโลกได้เห็นถึงความสำคัญของการดูแลตัวเองให้ห่างไกลจากโรคภัยต่างๆ มากขึ้น รวมถึงในภาครัฐ และภาคธุรกิจ ก็ตระหนักถึงการต้องปรับเปลี่ยน และปรับตัว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อลดความเสี่ยงในการการแพร่กระจายของเชื้อโรคต่างๆ ในอนาคตมากขึ้นด้วย”

2.2) ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชับไว โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีข้อมูลที่ทั้งจริงและปลอมปะปนกัน หรือบางข้อมูลที่เราศูนย์คิดถือเป็นแนวทางในการป้องกันการติดเชื้อ ก็อาจต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ขึ้น เช่นการใช้ช้อนกลางดีกอาหารก็มีโอกาสเสี่ยงติดเชื้อจากการสัมผัสช้อนร่วมกันได้ ต้องเปลี่ยนมากินร้อน ช้อนใครช้อนมัน และหมั่นล้างมือให้สะอาดอยู่เสมอ”

2.3) ผู้สื่อสารเพื่อสร้างพลังแรงใจและความเชื่อของบุคคลและองค์กร โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในทุกวิกฤตย่อมมีโอกาสซ่อนอยู่เสมอ ดังนั้นการรับมือกับมันอย่างมีสติ จะทำให้ได้เรียนรู้วิธีป้องกันตัวเองมากขึ้น โรคระบาดทำให้หลายธุรกิจหยุดชะงัก แต่อาจเป็นโอกาสในการ

กลับมาตั้งหลัก เพื่อเตรียมก้าวเดิน หรือก้าวกระโดดไปให้ไกลกว่าเดิม อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือ องค์กรธุรกิจ ควรมองหาโอกาสที่เป็นทางเลือกสู่ทางรอดในยามวิกฤตของเราให้เจอ”

3) Collaboration หมายถึง บทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องคอยประสานความร่วมมือ ทั้งภายในภายนอกเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบเชื่อมโยงเมื่อต้องทำงานแบบระยะไกล และเพื่อสนับสนุนการดูแลสุขภาพพนักงานเมื่อต้องได้รับการดูแลรักษาฉุกเฉิน โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การที่เราจะช่วยลดการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาล ภาคเอกชน รวมถึงตัวเราเองที่ต้องคอยป้องกันตัวเอง และการมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม หากมีอาการเหมือนการติดเชื้อไวรัส COVID-19 ให้รีบไปตรวจที่โรงพยาบาลทันที เพราะถ้าหากเรารู้เร็ว เราก็จะป้องกันได้เร็วและไม่นำเชื้อไปแพร่ผู้อื่น ถึงแม้ว่าการ Social Distancing จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ ทาง Techsauce ก็ขอแนะนำให้ทำควบคู่ไปกับการรักษาความสะอาด ล้างมือด้วยแอลกอฮอล์หรือสบู่อยู่เสมอ”

สำหรับ Sub Theme ของบทบาทด้านนี้ประกอบด้วย

3.1) การประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“พัฒนาการโรคติดตาม และประสานความร่วมมือโดยเฉพาะในช่วงระยะของการระบาดระลอกใหม่นี้จำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นควรมีการเฝ้าระวังในระบบการติดตามสถานการณ์ ให้เห็นข้อมูลในภาพรวมทั้งประเทศ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการติดต่อในเรื่องการประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน มีความสะดวกมากขึ้น”

3.2) การหาช่องทางในการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ควรมีการสร้างกลุ่มทางช่องทางโซเชียลรูปแบบต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ติดต่อประสานงาน ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในภาวะการระบาดของโรค”

4) Change Management หมายถึง บทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะปรับเปลี่ยนไปอย่างมากคือ ต้องเข้ามามีบทบาทในการเตรียมพร้อมรับมือวางแผนรับกับการเปลี่ยนแปลงและการ Disruption ในรูปแบบต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรและพนักงาน โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในสถานการณ์ฉุกเฉินเช่นนี้ น่าจะมีการเพิ่มอัตราข้าราชการใหม่และมาตรการเพิ่มสิทธิประโยชน์อื่นสำหรับบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขรองรับภาวะฉุกเฉินในสถานการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019”

ทั้งนี้ Sub Theme ของบทบาทด้านนี้ประกอบด้วย

4.1) นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“กำหนดแนวทางการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้ ที่สำคัญหน่วยงาน องค์กรต้องสื่อสารแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19 ให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของหน่วยงาน”

4.2) นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในหน่วยงานควรมีทีมบริหารเฉพาะกิจที่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้โดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติ”

5) Cocreator of Learning หมายถึง บทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานในลักษณะของการ Reskill และ Upskill เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อการทำงานทั้งในแบบระยะไกล (Remote/Virtual Working) และเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานในอนาคตที่เทคโนโลยีจะเข้ามาทดแทนมนุษย์มากขึ้นเรื่อยๆ โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ทันสมัยได้ ตลอดจนการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับการใช้งาน เช่น กล้องเว็บแคม (Webcam) ที่ใช้สื่อสารผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น”

สำหรับ Sub Theme ของบทบาทด้านนี้ ประกอบด้วย

5.1) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การสร้างเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองของพนักงาน บุคลากร ไม่ว่าจะจากทักษะที่มี หรือจากความสำเร็จที่ผ่านมา”

5.2) ผู้สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองโดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การปรับปรุงระบบการประเมินพนักงานระบบประเมินที่ดีจะสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ มีการประเมินอย่างตรงไปตรงมาโดยอ้างอิงจากข้อมูลการทำงานของพนักงานแต่ละคน ไม่ใช่เพียงแค่นั้น ควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงาน มีระบบประเมินที่ทำให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือมีการเพิ่มเงินเดือนให้กับพวกเขา”

5.3) ผู้สนับสนุนการสร้าง Agile และ Resilience ของพนักงานโดยมีตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทางองค์กรควรส่งเสริมให้ พนักงานหรือบุคลากรในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วหลังจากเผชิญกับอุปสรรค ความทุกข์ยากหรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิต เป็นเสมือนกับความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองเชิงบวกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต จนสามารถก้าวข้ามและผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ และพร้อมรับกับภารกิจหรืองานต่างๆที่ต้องบริหารจัดการต่อไป”

ทั้งนี้สามารถแสดงสัดส่วนของการผลการศึกษาในเรื่องของอุปสรรค จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 30 ท่าน ได้ดังรายละเอียดที่นำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ในภาพรวม

| Theme | ร้อยละ | จำนวน | Sub Theme | ร้อยละ | จำนวน |
|--------------------------|----------------|-------|---|----------------|-------|
| 1. Caring for employee | 100 (N=30) | 30 | 1.1 การดูแลสุขภาพร่างกาย และโรคติดต่อต่างๆ ของพนักงาน | 100 (N=30) | 30 |
| | | | 1.2 การดูแลจิตใจของพนักงาน | 80.0 (N=30) | 24 |
| 2. Communication | 76.7 (N=30) | 23 | 2.1 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน | 91.3 (N=23) | 21 |
| | | | 2.2 ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องฉับไว | 87.0 (N=23) | 20 |
| | | | 2.3 ผู้สื่อสารเพื่อสร้างพลังแรงใจและความเชื่อมโยงของคนและองค์กร | 100 (N=23) | 23 |
| 3. Collaboration | 80.0 (N=30) | 24 | 3.1 การประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน | 100 (N=24) | 24 |
| | | | 3.2 การหาช่องทางในการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 50.0 (N=24) | 12 |
| 4. Change Management | 10.0 (N=30) | 3 | 4.1 นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร | 100 (N=3) | 3 |
| | | | 4.2 นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร | 100 (N=3) | 3 |
| 5. Cocreator of Learning | 60.0 (N=30) | 18 | 5.1 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ | 88.9 (N=18) | 16 |
| | | | 5.2 ผู้สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง | 88.9 (N=18) | 16 |
| | | | 5.3 ผู้สนับสนุนการสร้าง Agile และ Resilience ของพนักงาน | 100 (N=18) | 18 |

จากตารางด้านบนอธิบายถึงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เป้าหมาย จำนวน 30 ท่าน ในภาพรวม โดยพบรายละเอียดการให้ข้อมูลในแต่ละส่วนดังนี้

1) บทบาท Caring for employee ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากผู้เข้าร่วมให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

1.1) การดูแลสุขภาพร่างกาย และ โรคติดต่อต่างๆ ของพนักงาน มีการตอบ จำนวน 30 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2) การดูแลจิตใจของพนักงาน มีการตอบ จำนวน 24 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80

2) บทบาทด้าน Communication ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจำนวน 23 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 76.7

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

2.1) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการตอบ จำนวน 21 ท่าน จาก 23 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 91.3

2.2) ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชับไว มีการตอบ จำนวน 20 ท่าน จาก 23 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 87

2.3) ผู้สื่อสารเพื่อสร้างพลังแรงใจและความเชื่อมโยงของคนและองค์กร มีการตอบ จำนวน 23 ท่าน จาก 23 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

3) บทบาทด้าน Collaboration ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจำนวน 24 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80.0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

3.1) การประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน มีการตอบ จำนวน 24 ท่าน จาก 24 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

3.2) การหาช่องทางในการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการตอบ จำนวน 12 ท่าน จาก 24 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 50

4) บทบาทด้าน Change Management ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบ จำนวน 3 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 10.0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

4.1) นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร มีการตอบ จำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

4.2) นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมีการตอบ จำนวน จำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

5) บทบาทด้าน Cocreator of Learning ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบ จำนวน 18 ท่าน จาก 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60.0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

5.1) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้มีการตอบ จำนวน 16 ท่าน จาก 18 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 88.9

5.2) ผู้สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองจำนวน 16 ท่าน จาก 18 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 88.9

5.3) ผู้สนับสนุนการสร้าง Agile และ Resilience ของพนักงาน มีการตอบ จำนวน 18 ท่าน จาก 18 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

ทั้งนี้เมื่อพิจารณา Major Theme และ Sub Theme โดยพิจารณาจากลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทั้ง 30 ท่านนั้น มีรายละเอียดสัดส่วนการตอบคำถาม ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงสัดส่วนของข้อมูลด้านบทบาทฯ จำแนกตามลักษณะงาน

| Theme | ลักษณะงาน | | | | | Sub Theme | ลักษณะงาน | | | | |
|------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|---|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) | | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) |
| 1. Caring for employee | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 1.1 การดูแลสุขภาพร่างกาย และโรคติดต่อต่างๆ ของพนักงาน | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | | | | | | 1.2 การดูแลจิตใจของพนักงาน | 0% | 50% | 90.9% | 100% | 0% |
| 2. Communication | 100% | 100% | 81.8% | 100% | 100% | 2.1 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน | 0% | 0% | 77.3% | 100% | 100% |
| | | | | | | 2.2 ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จับใจ | 100% | 100% | 81.8% | 0% | 0% |
| | | | | | | 2.3 ผู้สื่อสารเพื่อสร้างพลังแรงใจและความเชื่อมโยงของคนและองค์กร | 100% | 100% | 81.8% | 33.3% | 0% |
| 3. Collaboration | 100% | 0% | 77.3% | 100% | 0% | 3.1 การประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน | 100% | 0% | 77.3% | 100% | 0% |
| | | | | | | 3.2 การหาช่องทางในการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร | 0% | 0% | 45.5% | 66.7% | 0% |

ตารางที่ 4.10 แสดงสัดส่วนของข้อมูลด้านบทบาทฯ จำแนกตามลักษณะงาน (ต่อ)

| Theme | ลักษณะงาน | | | | | Sub Theme | ลักษณะงาน | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|---|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------|
| | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) | | Ad (N=2) | Sup (N=2) | Mid (N=22) | Top (N=3) | Un (N=1) |
| 4. Change Management | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 4.1 นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% |
| | | | | | | 4.2 นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% |
| 5. Cocreator of Learning | 0% | 0% | 68.2% | 100% | 0% | 5.1 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ | 0% | 0% | 59.1% | 100% | 0% |
| | | | | | | 5.2 ผู้สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง | 0% | 0% | 59.1% | 100% | 0% |
| | | | | | | 5.3 ผู้สนับสนุนการสร้าง Agile และ Resilience ของพนักงาน | 0% | 0% | 68.2% | 100% | 0% |

จากตารางด้านบนอธิบายถึงสัดส่วนของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เป้าหมาย โดยจำแนกสัดส่วนการตอบตามลักษณะงานของผู้ให้ข้อมูล พบรายละเอียดการให้ข้อมูล ในแต่ละส่วนดังนี้

1) บทบาท Caring for employee ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่ม ลักษณะงานด้วยสัดส่วน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็น ร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 22 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

1.1) การดูแลสุขภาพร่างกาย มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็น ร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 22 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2) การดูแลจิตใจของพนักงานมีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็น ร้อยละ 50

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 20 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 90.9

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

2) บทบาทด้าน Communication ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 18 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 81.8

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

2.1) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 17 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 77.3

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

2.2) ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชับไว มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 18 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 81.8

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

2.3) ผู้สื่อสารเพื่อสร้างพลังแรงใจและความเชื่อมโยงของคนและองค์กร มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 18 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 81.8

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 1 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.3

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

3) บทบาทด้าน Collaboration ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงานด้วยสัดส่วน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 17 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 77.3

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

3.1) การประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 17 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 77.3

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

3.2) การหาช่องทางในการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 10 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 45.5

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 2 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

4) บทบาทด้าน Change Management ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงานด้วยสัดส่วน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

4.1) นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

4.2) นักวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

5) บทบาทด้าน Cocreator of Learning ซึ่งเป็น Major Theme มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 15 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 68.2

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

โดยมีสัดส่วนของ Sub Theme ดังนี้

5.1) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 13 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 59.1

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

5.2) ผู้สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองมีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 13 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 59.1

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

5.3) ผู้สนับสนุนการสร้าง Agile และ Resilience ของพนักงาน มีการตอบจากแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ดังนี้

กลุ่ม Ad: Officer/ Admin มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Sup: Supervisor/ Team Leader มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

กลุ่ม Mid: Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มีการตอบจำนวน 15 ท่าน จาก 22 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 68.2

กลุ่ม Top: Director/ VP มีการตอบจำนวน 3 ท่าน จาก 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลุ่ม Un: Unemployed มีการตอบจำนวน 0 ท่าน จาก 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0

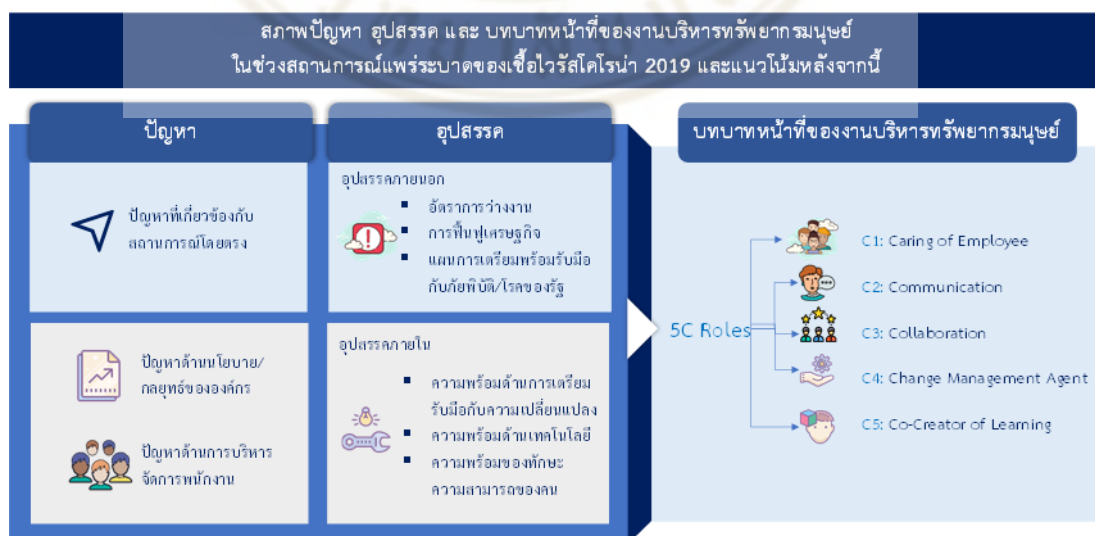
บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา เรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษา และข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังอธิบายต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาที่มาจากการสรุปผลของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 30 ท่าน โดยมีคำถามนำวิจัยคือ สภาพปัญหา อุปสรรค และ บทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นอย่างไร ตลอดจนช่วงหลังจากสถานการณ์ครั้งนี้แล้วงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นอย่างไ สามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามนำวิจัยและรวมถึงแนวทางหลังช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาครั้งนี้ ได้ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 5.1 แสดงการสรุปผลการศึกษา

จากรูปข้างต้นจะเห็นว่า ปัญหาหลักที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญมีอยู่ 3 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโดยตรงซึ่งเป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนือการควบคุม 2) ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร และ 3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน

5.1.1 ปัญหา

จากการศึกษาเรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปัญหาหลักที่พบในการศึกษารั้งนี้ จะเห็นได้ว่าปัญหาที่พบ ประกอบไปด้วย

1) ปัญหาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรง โดยอยู่ที่ร้อยละ 86.7 (26 ท่าน จาก 30 ท่าน) จะประกอบไปด้วย ปัญหาการจัดหาอุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก/วัคซีน และปัญหาการส่งเสริมดูแลสุขภาพพนักงานให้ปลอดภัย

2) ปัญหาด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร ที่ร้อยละ 93.3 (28 ท่าน จาก 30 ท่าน) โดยประกอบไปด้วย ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/กลยุทธ์ การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และ ปัญหาด้านการจัดทำนโยบาย/ กลยุทธ์การทำงานที่บ้าน (Work from Home)

3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน ร้อยละ 90 (27 ท่าน จาก 30 ท่าน) โดยประกอบไปด้วย ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจต่อการทำงานที่บ้าน (Work from Home: WFH) และปัญหาด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานด้วยเครื่องมือและโซลูชันดิจิทัล (Digital Tool & Solution)

ทั้งนี้หากพิจารณาตามกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะต่างๆ พบว่าทุกๆ ชิมหลัก (Major Theme) ของปัญหา ได้รับการระบุถึง จากทุกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทั้ง 5 กลุ่ม ที่สัดส่วนของแต่ละกลุ่มตั้งแต่ร้อยละ 95 ขึ้นไป เว้นเพียง ผู้ว่างงาน ที่ไม่ได้ระบุถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โดยตรง

5.1.2 อุปสรรค

จากการศึกษาเรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อุปสรรค หลัก 2 ประเภท ที่ได้จากการศึกษารั้งนี้ คือ

1) อุปสรรคภายนอกองค์กร ร้อยละ 83.3 (25 ท่าน จาก 30 ท่าน) โดยประกอบไปด้วย เรื่องของอัตราการว่างงาน การฟื้นฟูเศรษฐกิจ แผนการเตรียมพร้อมรับมือภัยพิบัติและโรคระบาด ของภาครัฐ

2) อุปสรรคภายในองค์กร อุปสรรคภายใน ที่ร้อยละ 100 (30 ท่าน จาก 30 ท่าน) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพร้อมด้านการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และ ความพร้อมของทักษะ ความสามารถของคน

หากพิจารณาตามกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะต่างๆ พบว่าทุกๆ Major Theme ของอุปสรรค ได้รับการระบุถึง จากทุกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทั้ง 5 กลุ่ม ที่ สัดส่วนของแต่ละกลุ่มร้อยละ 100 เว้นเพียง ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist ที่มีการกล่าวถึงอุปสรรคภายนอกที่ร้อยละ 77.3

5.1.3 บทบาท

การศึกษาเรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อการรับมือกับสถานการณ์รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ สามารถสรุปเป็น บทบาทที่สำคัญ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ดูแลพนักงาน (Caring of Employee) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Agent) และ 5) ผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (Co-Creator Of Learning) โดยมีรายละเอียดสำคัญแต่ละบทบาทดังนี้

1) บทบาทด้านการดูแลพนักงาน (Caring of Employee) คิดเป็นร้อยละ 100 (30 ท่าน จาก 30 ท่าน) ได้แก่ บทบาทการดูแลสุขภาพร่างกาย และโรคติดต่อต่างๆ ของพนักงานและ การดูแลจิตใจของพนักงาน

2) บทบาทด้านการสื่อสาร (Communication) คิดเป็นร้อยละ 76.7 (23 ท่าน จาก 30 ท่าน) ได้แก่ บทบาทในเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชับไว และ ผู้สื่อสารเพื่อสร้างพลังแรงใจและความเชื่อมโยงของคนและองค์กร

3) บทบาทด้านการการทำงานร่วมกัน (Collaboration) คิดเป็นร้อยละ 80 (24 ท่าน จาก 30 ท่าน) ได้แก่ บทบาทเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือเพื่อการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน และ การหาช่องทางในการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4) บทบาทด้านการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Agent) คิดเป็น ร้อยละ 10 (3 ท่าน จาก 30 ท่าน) ได้แก่ บทบาทในเรื่องการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ภายนอกองค์กร และ การวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

5) บทบาทด้านผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (Co-Creator Of Learning) คิดเป็น ร้อยละ 60 (18 ท่าน จาก 30 ท่าน) ได้แก่ บทบาทในฐานะผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง และ ผู้สนับสนุนการสร้าง Agile และ Resilience ของพนักงาน

หากพิจารณาตามกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะ ต่างๆ พบว่าทุกๆ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจากทั้ง 5 กลุ่ม มีการกล่าวถึงบทบาทด้าน ดูแลพนักงาน (Caring of Employee) ของแต่ละกลุ่มด้วยสัดส่วนสูงสุดเท่ากันที่ ร้อยละ 100 ในขณะที่บทบาทด้าน การ สื่อสาร (Communication) ทุกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระบุถึงที่ร้อยละ 100 เว้นเพียงผู้ปฏิบัติงานด้าน Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist ที่มีการกล่าวถึงด้วยร้อยละ 81.8

นอกจากนี้ในส่วนของบทบาทการทำงานร่วมกัน (Collaboration) นั้นผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Officer/ Admin และกลุ่ม Director/ VP มีการให้สัมภาษณ์ที่ระบุถึงบทบาทดังกล่าวที่ร้อยละ 100 ใน แต่ละกลุ่ม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist ระบุถึงที่ร้อยละ 77.3 และในกลุ่มของ Supervisor/ Team Leader และกลุ่มผู้ว่างงานมีร้อยละการกล่าวถึงของแต่ละกลุ่มที่ ร้อยละ 0

สำหรับบทบาทด้าน การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Agent) นั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มไม่ได้มีการกล่าวถึงบทบาทดังกล่าว เว้นเพียงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้าน Director/ VP ที่มีการระบุถึงชัดเจนทุกท่าน ที่ร้อยละ 100 หรือมีการระบุถึง 3 ท่าน จากจำนวน 3 ท่านในกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว และในส่วนของบทบาทสุดท้ายที่พบคือ บทบาทของผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (Co-Creator Of Learning) พบว่ามีเพียง 2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่กล่าวถึงได้แก่ กลุ่ม Director/ VP ที่ระบุ ถึงในสัดส่วนร้อยละ 100 ในขณะที่กลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน Advisory/ Manager/ Analyst/ Specialist มี การระบุถึงบทบาทดังกล่าวนี้อยู่ที่สัดส่วนร้อยละ 68.2 หรือเป็นจำนวน 15 ท่าน จากจำนวนของ ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ทั้งสิ้น 22 ท่าน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์ แพ้ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เห็นว่า งานของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ ประกอบไปด้วยบทบาทสำคัญที่สรุปรวมไว้เป็น 5C Roles โดยประกอบไปด้วย 1) Caring of

Employee 2) Communication 3) Collaboration 4) Change Management Agent และ 5) Co-Creator of Learning มีความสอดคล้องกับสภาพของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนของการทำงานระยะไกลจากที่บ้าน และเผชิญกับความเครียดในงานตลอดจนปัญหาของสภาวะทางจิตใจ ท่ามกลางการต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วยในการ ดังนั้นแล้วงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมบทบาทต่างๆ ทั้ง 5 ด้านที่ผู้วิจัยสรุปรวมไว้ว่าเป็น 5C Roles สำหรับรายละเอียดของแต่ละบทบาทที่พบนำเสนอการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

5.2.1 บทบาทด้านการดูแลพนักงาน (Caring of Employee)

การดูแลใส่ใจสุขภาพพนักงาน ทั้งในส่วนของสุขภาพกายและสุขภาพใจ ตลอดจนการคอยประสานติดตามให้ความช่วยเหลือในการดูแลรักษาตนเองท่ามกลางภาวะวิกฤติของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยบทบาทหน้าที่ดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบทิศทางทั้งจากเทคโนโลยีหรือโรคระบาดทำให้การดูแลพนักงานไม่สามารถดูแลได้เพียงกาย แต่ต้องดูแลใจเข้ามาอีกมิติ เพื่อส่งเสริมคุณภาพของสุขภาพที่ดีพร้อมอันจะนำไปสู่ผลดีต่อการทำงานในท้ายที่สุด เพราะใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะดึงคุณไปสู่การกระทำที่ส่งผลดีต่อองค์กรในหลากหลายมิติ (ไกรยุทธ ชีระยาภินันท์, 2531; กรรณภัทร กันแก้ว และพงศภัค ตริรัตนเศรษฐ์, 2563; ชีระพงษ์ ทศวัฒน์ และ ปิยะกมล มหิวรรณ, 2563)

5.2.2 บทบาทด้านการสื่อสาร (Communication)

เป็นการทำหน้าที่ในการสื่อสารแจ้งข่าวที่ถูกต้องรวดเร็วทันเวลา สื่อสารเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนสื่อสารเพื่อให้เห็นแนวทางหรืออธิบายการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น มั่นใจ และรับรู้แนวทางการดำเนินงานที่จะต้องทำงานระยะไกลตลอดจนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานผ่าน ด้วยการสื่อสารที่ทำให้รู้สึกถึงความปรารถนาดีเอาใจใส่ หรือมี Empathy ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชูชาน มาร์คแฮม และเมแกน สไตน์เบิร์ก (2020) ที่อธิบายถึงความสำคัญของการสื่อสารในช่วงการทำงานจากบ้านในการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ว่า การสื่อสารมีความสำคัญมาก โดยต้องอาศัยการสื่อสารที่มีความสม่ำเสมอและมีจังหวะเวลาในการสื่อสารกับพนักงานอยู่บ่อยๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกัน ตลอดจนต้องมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จแม้จะเล็กน้อยอยู่เรื่อยๆ เพื่อความรู้สึกสำเร็จในงานตลอดจนการสื่อสารเพื่อแจ้งความคาดหวังอย่างชัดเจน ให้แนวทางขอบเขตและความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับทีม และมีการติดตามผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและรับรู้แนวทางที่ต้อง

ดำเนินงานอย่างชัดเจนและสบายใจในการปฏิบัติงาน (ชูชาน มาร์คแฮม และเมแกน สไตน์เบิร์ก, 2020)

5.2.3 บทบาทด้านการการทำงานร่วมกัน (Collaboration)

คือเป็นผู้สร้างการประสานความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในส่วนของภายนอกองค์กรการทำงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อจัดเตรียมข้อมูล ตลอดจนการประสานความร่วมมือกับการเข้ารักษาตัวหรือการเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลต่างๆ ของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีในส่วนของ การประสานความร่วมมือของคนในองค์กร ทั้งในส่วนของประสานงานความร่วมมือกับฝ่ายงานต่างๆ เพื่อการทำงานระยะไกลที่สัมฤทธิ์ผล และในส่วนของประสานงานกับพนักงานเพื่อการดูแลพนักงานรวมถึงการสื่อสารทำงานร่วมกันผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงาน ซึ่งในส่วนนี้เป็นข้อค้นพบจากการระบุที่ชัดเจนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารุ่นนี้ที่อธิบายเรื่องการทำหน้าที่สนับสนุนความสอดคล้องประสานและความร่วมมือของงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.2.4 บทบาทด้านการการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Agent)

บทบาทด้านการการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Agent) หรือบทบาทของผู้นำด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหันมาทำหน้าที่เพิ่มเติมในส่วนของเตรียมการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ก็ได้ เพื่อให้องค์กรสามารถเตรียมตัวรับมือได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาได้ยาก โดยจะมีในส่วนของบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของภายนอกองค์กรที่การเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดและกำลังดำเนินไปอย่างการ Disruption ของเทคโนโลยี และ โรคระบาด ที่จะเข้ามากระทบกับการต้องมาจัดวางแนวทางการจ้างงาน การดูแลรักษาพนักงาน เป็นต้น ในขณะที่การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะเป็นเรื่องของเตรียมพร้อมรับมือตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน พร้อมๆ กับกำลังคนที่เหมาะสมและมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาของกรรณภัทร กันแก้ว และพงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ์ (2563) ที่อธิบายถึง ความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นฝ่ายที่สำคัญอย่างมากในการสนับสนุนผู้บริหารในการวางแผนเตรียมการและลงมือปฏิบัติรับมือกับภาวะวิกฤติในทุกรูปแบบด้วยการแบ่งการจัดการภาวะวิกฤติออกเป็น 3 ระยะประกอบด้วยก่อนเกิดภาวะวิกฤติ ขณะเกิดภาวะวิกฤติและหลังเกิดภาวะวิกฤติ โดย

ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤติฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพของทุนมนุษย์ให้พร้อมรวมทั้งการเตรียมความพร้อมการดูแลพนักงานด้านความปลอดภัย สุขภาพทางกายและทางจิตใจในขณะที่ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และประเมินค่างานใหม่ การดูแลรักษาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษการปรับ ทบทวนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวใหม่ ในขณะที่เป้าหมายของกลยุทธ์ต้องทำให้กระชับเป็น ขั้นตอนและกระบวนการอย่างละเอียด พร้อมกับตรวจสอบอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ใน ระหว่างภาวะวิกฤติ เช่น จัดเวลาการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามการ สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจช่วงภาวะวิกฤติและช่วงเวลาปกติเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างความ เชื่อมั่นให้กับพนักงานหลังจากภาวะวิกฤติต้องมีการทบทวนและเรียนรู้จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสขององค์กร

5.2.5 บทบาทด้านผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (Co-Creator Of Learning)

บทบาทด้านผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (Co-Creator Of Learning) หรือบทบาทของนัก สนับสนุน พัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานร่วมกับตัวพนักงานเพื่อเป้าหมายในการ Reskill และ Upskill เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวทำงานได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงานที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบไปสู่ การทำงานกับเทคโนโลยีและดิจิทัล อย่างไรก็ตามการดำเนินงานต้องเป็นไปในลักษณะการทำงาน ร่วมกับผู้เรียน ไม่ใช่การบังคับหรือการดำเนินงานในลักษณะที่พนักงานหรือผู้เรียนเป็น Passive Learner ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ริชาร์ด พงษ์ ทศวัฒน์ และ ปิยะกมล มหิวรรณ (2563) เรื่อง การ พัฒนาคุณภาพชีวิตทางสังคมของประชาชนและการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การศึกษาดังกล่าวอธิบายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงาน ที่ตนเองยอมรับว่า สำคัญและมีความหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ เป็น การให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่ง บอกถึงคุณภาพชีวิต ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความ เชื่อมั่นในตนเองตลอดจนสอดคล้องกับการศึกษาของชูชาน มาร์คแฮม และเมแกน สไตน์เบิร์ก (2020) ที่อธิบายถึงความสำคัญของการฝึกอบรม (Training) เมื่อวิกฤตนี้สิ้นสุดลง พนักงานจะต้อง รับผิดชอบต่อตัวเองอย่างรวดเร็ว ฝ่ายบุคคลจึงใช้เวลานี้เพื่อให้ความรู้และฝึกอบรมทีมให้มีทักษะที่จำเป็น รวมถึงการศึกษาของ Vasanthi & Basariya (2020) ที่สะท้อนถึงความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน

จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างมืออาชีพ ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีการฝึกอบรมการสัมมนา และการประชุมและยืนยันให้พนักงานเข้าร่วมและได้รับประโยชน์ ทั้งนี้ในส่วนของลักษณะข้อค้นพบจากกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ในเรื่องของการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาศักยภาพของพนักงานนั้นมีลักษณะเด่นที่เน้นไปที่เรื่องของการเป็นผู้ร่วมสนับสนุนการพัฒนาตนเองมากกว่า การบังคับให้พนักงานเรียนรู้ซึ่งต่างไปจากรูปแบบเดิมของการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานในอดีต

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการเกิดขึ้นของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อบทบาทของฝ่ายงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับ 1) การใส่ใจดูแลพนักงาน (Caring for employee) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) 4) การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 5) การสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของพนักงาน (Cocreator of Learning) เพื่อให้ทุกคนปรับตัวได้โดยเร็ว เกิดการทำงานเชื่อมโยงประสานกันและการทำงานเป็นทีมอันจะนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้

5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัย

5.3.1 ข้อจำกัดการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินงานบนพื้นฐานของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นแล้วข้อมูลที่ได้จึงเป็นข้อค้นพบเบื้องต้นที่สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ในลักษณะของขอบเขตที่จำกัดและไม่ใช่เพื่อจุดมุ่งหมายในการนำเสนอเพื่อสร้างความ Generalize

2. การเก็บข้อมูลไม่ได้ระบุความชัดเจนของลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ชัดเจน เช่น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ ช่วงอายุ ช่วงจำนวนประสบการณ์ ลักษณะตำแหน่งงาน ตลอดจนประเภทขององค์กร ดังนั้นแล้วข้อมูลที่ได้มาจึงเป็นภาพกว้างที่มีความหลากหลาย

3. การเก็บข้อมูลด้วยการใช้ช่องทางออนไลน์ อาจทำให้ไม่ได้เห็นปฏิกริยาหรือการแสดงออกเหมือนตอนอยู่ต่อหน้า (Face to face) ซึ่งอาจมีผลต่อลักษณะของข้อมูลที่ได้รับมา

5.3.2 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ข้อเสนอแนะทางการศึกษา

1. การศึกษาต่อยอดในประเด็นของบทบาทต่างๆ ที่พบในการศึกษาคั้งนี้ต่อยอดไปแบบเจาะลึกลงไปในแต่ละประเด็น
2. การกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้นเพื่อให้เห็นวิธีคิด การทำงาน ที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะช่วยให้เห็นวิธีคิดการให้ความสำคัญ ปัญหาที่เผชิญ และแนวปฏิบัติของแต่ละกลุ่มงานชัดเจนยิ่งขึ้น
3. อาจปรับประเด็นเพิ่มเติม ที่นอกเหนือจากการระบาดของไวรัสโคโรน่าเป็นแนวโน้มการทำงานในอนาคตรวมถึง disruption ต่างๆ ที่เห็นว่ามีโอกาสเกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีเกี่ยวข้อง

1. สภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาคั้งนี้สามารถเป็นบทเรียนเพื่อการเตรียมตัวและวางแผนรับมือกับแนวโน้มในอนาคตเพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดขึ้นก็ตาม อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้บริหารสามารถนำบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้ไปสู่นโยบายเบื้องต้นในการกำหนดนโยบายตลอดจนแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการเผชิญหน้ากับการระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ซึ่งทางองค์กร หรือหน่วยงานควรมีแผนฉุกเฉิน คือแผนสำรองของกิจการหากแผนที่วางไว้ไม่ประสบ ความสำเร็จ หรือเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น เช่น เกิดภัยธรรมชาติหรือโรคระบาดอย่างในปัจจุบันที่ประสบปัญหาโรคไวรัสโคโรน่า
3. การนำไปเป็นแนวทางนั้นต้อง ไม่ลืมว่าด้วยลักษณะของข้อมูลที่มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 30 ท่าน นั้นเป็นข้อมูลที่ค่อนข้างหลากหลายจากการทำงานในหลายบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล อายุของผู้ตอบ เพศ องค์กร ซึ่งด้วยลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลเหล่านี้ ส่งผลต่อความคิด ทักษะคิด ประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะทำให้ได้คำตอบที่แตกต่างกัน ดังนั้นแล้วควรมีการพิจารณาตามความเหมาะสมและเลือกประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรท่านเองรวมถึงสภาพอุตสาหกรรมและการหยุดชะงัก (Disruption) ต่างๆ ในบริบทงานของท่าน
4. การบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์คือการสร้างบุคลากรให้มีความเจริญด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรมที่สมบูรณ์ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า 5

บทบาทในสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่บทบาทด้านการดูแลและพนักงาน บทบาทด้านการสื่อสาร บทบาทด้านการประสานความร่วมมือ บทบาทด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบทบาทด้านการสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นสิ่งที่ช่วยต่อยอดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและในอนาคตนั้นไม่เพียงแต่เป็นการบริหารเพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือ Efficiency ในการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงการบริหารสุขภาพกายและสุขภาพใจของพนักงาน อันสะท้อนถึงการดูแลด้าน Experience ของพนักงาน การดูแลและสร้างการเติบโต ด้วยองค์ประกอบต่างๆ ของบทบาททั้ง 5 ลักษณะในสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการสื่อสาร และการสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงประสานเป็นเนื้อเดียวกันทั้งคนและองค์กร ตลอดจนสร้างให้คนในองค์กรเกิดการ พัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคนหรือบุคลากรขององค์กรจะไม่หยุดเรียนรู้และเติบโตไปทั้งกาย ใจ ความสามารถท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว

5. ภาพรวมของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาซึ่งไม่มีความคลี่คลายสำหรับบทบาทของทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนทรัพยากรในการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ เพื่อไปสู่ทิศทางหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ปัจจุบันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ส่งผลทำให้ บทบาทของทรัพยากรบุคคล ทั้งหมดมีการปรับตัวในช่วงระยะสั้น และมีนโยบายเร่งด่วน คือ การทำงานนอกสถานที่ตั้งปกติ (work from home) หรือการทำงานทางไกล ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร ความคาดหวังของประสิทธิภาพของงานไม่ต่างไปจากเดิม บทบาทของทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องหาเครื่องมือการกำกับติดตามงาน และอำนวยความสะดวกและการทำงานที่บ้านให้มีมาตรฐานงานใกล้เคียงกับที่ทำงาน เช่น การเตรียมเอกสารงานผ่านระบบออนไลน์ ข้อสำคัญในภาครัฐการลงเวลาในการปฏิบัติงาน หรือการรายงานตัวผ่านระบบออนไลน์ การใช้ไอทีในการรายงานตัวที่บ้าน

6. บทบาทของทรัพยากรบุคคล จะเป็นตัวกลางในการประสานงาน เน้นให้ความสำคัญของคุณภาพชีวิตและการทำงานของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญที่จะให้คำปรึกษา เช่น การเตรียมตัวรับมือถ้าเกิดพนักงานติดเชื้อ โควิด นักทรัพยากรบุคคลควรต้องรายงานความคืบหน้าหรือการคัดกรองแยกประเมินคัดกรอง

บรรณานุกรม

- จิรประภา อัครบวร. (2556). แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย พ.ศ. 2555-2556. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (HROD Journal), 5(1).
- ทวีติยา สุจริตรักษ์.(2564). เปรียบเทียบประสิทธิภาพวัคซีนต้านโควิด-19 ทั้ง 4 ชนิด. อาจารย์ประจำสาขาโรคติดเชื้อ ภาควิชากุมารเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2538). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- Armstrong. (1994). Of participation. AIP journal, 63 (69), pp. 251-63.
- Dave Ulrich. (1997). Human Resource Champions The next agenda for adding value and delivering results. United States of America.
- Dessler. (1997). Who Govern? democracy and power in an american city. New Haven: Yale University.
- Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. (1970). Organization and Management: A System. Approach. New York: McGraw - Hill Book Company.
- Mondy & Noe. (1996). Satisfaction in the White Collar Jop. Michigan: University of Michigan Press.
- NovaBizz 2005-2018. 2017. การจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะสั้น. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.novabizz.com/Business/short-term-financing.htm>. 1 สิงหาคม 2561.
- Yamane, Taro. (1973). Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. Newyork: Harper and Row Publication.