การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

Strategic human resource management in the new normal of the manufacturing industrial enterprises in the Chonburi Industrial Estate

กฤษณา กิมเล่งจิว[1*] และ รพีพัฒน์ ศรีศิลารักษ์[1]

Krisana Kimlengchiu[1*] and Rapeephat Srisilaruk[1]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 25 คน ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยเครื่องมือในการวิจัยคือคำถามกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการวิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี สรุปได้เป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยภายนอกองค์การ มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและการเมือง ด้านความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านสถานการณ์โรคระบาด และ 2) ปัจจัยภายในองค์การ มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการจัดการองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หน้าที่งานที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 พบว่าแบ่งได้เป็น 5 หน้าที่งาน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ 5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ในส่วนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ มี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ก่อนการจ้างและกลยุทธ์การจ้าง 2) กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษา และ 3) กลยุทธ์การให้ออกจากงาน ทั้งนี้จากผลการศึกษาสามารถนำมาปรับใช้เพื่อตอบสนองต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสร้างขีดความสามารถความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในภาวะปกติใหม่ได้

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ภาวะปกติใหม่ สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิต

Abstract

This research aims to study the strategic human resource management in the new normal of the manufacturing industrial establishment in the Chonburi province. The research uses the semi-structured in-depth interview method to interview 25 human resource executives. The result is divided into 2 factors: external and internal factors. The external factors consisted of 3 aspects: economic and political changes, advanced information technology, and Covid-19 pandemic situations. The internal factors consisted of 3 aspects, namely organization vision and mission, organization

[1] คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

[1] Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Krungthep

[*] Corresponding author. E-mail: krisana.k@mail.rmutk.ac.th

Received: April 21, 2022; Revised: May 11, 2022; Accepted: July 21, 2022

management and organizational culture. In addition, this research has also analyzed the effect of Covid-19 situation to job responsibilities, and divided into 5 job functions: 1) Human Resource Management, 2) Recruitment and Selection, 3) Training and Development, 4) Safety and Health, and 5) Compensation and Fringe Benefits Management. In term of human resource management strategies in the New Normal, there are 3 strategies: 1) Pre-hire Strategy and Hiring Strategy, 2) Employee Retention Strategy, and 3) Terminate Employment Strategy. The results of the study can be adapted to respond to human resource management and able to increase capacity building for competitive advantages to the organization in the New Normal.

Keywords: strategic human resource management, the new normal, manufacturing industry establishments

บทนำ

การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) องค์การอนามัยโลก (WHO) ยกระดับให้เป็น “ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก” โดยโรคระบาดดังกล่าวเริ่มต้นที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และเกิดการแพร่ระบาดในประเทศอื่นนอกจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนไปมากกว่า 60 ประเทศ โดย World Economic Forum (2020) ได้นำเสนอกรณีศึกษาของจีนพบว่า การระบาดครั้งนี้ทำให้เห็นพัฒนาการหลายอย่าง อาทิเช่น 1) ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลและเอกชนในการจัดการวิกฤติโควิด-19 ที่มีความโปร่งใส รับฟังความเห็นของประชาชนผ่านสื่อสังคม (social media) 2) การดำเนินมาตรการทางเศรษฐกิจการเงินและการคลังที่รวดเร็วเพื่อลดผลกระทบ และ 3) โอกาสใหม่ ๆ ของภาคธุรกิจ วิกฤติครั้งนี้ช่วยให้เกิดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมีการให้บริการแก่ผู้บริโภคทางออนไลน์มากขึ้นทั้งการค้า การศึกษาและธุรกิจบันเทิง การพัฒนาด้านสาธารณสุขและการยกระดับความร่วมมือทางการแพทย์ทั่วโลกจะมีความสำคัญมากขึ้น การเปิดรับ social norms ใหม่ ๆ ที่เป็นผลจากการใช้ระยะห่างทางสังคม (social distancing) เช่น สังคมไร้เงินสด การทำงานทางไกล และประชาคมโลกต้องร่วมกันปฏิบัติตามมาตรฐานสุขภาพระหว่างประเทศเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามนี้ (Chantapon, & Tonghui, 2020) ทั้งนี้ในประเทศไทยหลายองค์การกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤติที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความเชื่อมั่นของธุรกิจ (Thaweelapanthong, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดโควิด-19 เช่นกัน ทั้งนี้ภาคตะวันออกเป็นภาคที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง เนื่องจากพื้นที่นี้เป็นศูนย์รวมของอุตสาหกรรมหลักที่สำคัญของประเทศ อาทิ ปิโตรเลียมและปิโตรเคมี เคมีภัณฑ์ ยานยนต์และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และการแปรรูปอาหาร ที่ผ่านมาภาครัฐให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่นี้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้ภาคตะวันออกไม่เพียงมีพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมมากที่สุด หากยังได้รับความสนใจจากนักลงทุนมากที่สุดอีกด้วย พื้นที่นิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกครอบคลุมชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี และสระแก้ว ในช่วงหลายปีที่ผ่านมามีโรงงานอุตสาหกรรมจากนิคมฯ ในพื้นที่อื่นย้ายฐานการลงทุนมายังนิคมฯ

ภาคตะวันออกมากขึ้นจากการเป็นฐานการผลิตเชื่อมโยงโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (eastern seaboard development program) นอกจากนี้ยังมีการขนส่งสะดวกทั้งทางถนน ทางอากาศ (ไม่ไกลจากสนามบินสุวรรณภูมิและสนามบินอู่ตะเภา) ทางน้ำ (ใกล้กับท่าเรือแหลมฉบังและมาบตาพุด) และใช้เวลาเดินทางจากกรุงเทพฯ ไม่มาก ปัจจุบัน ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (eastern economic corridor development: EEC) เนื่องจากมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานซึ่งรัฐและภาคเอกชนสามารถเข้าไปต่อยอดพัฒนาได้ทันที โดยรัฐบาลมุ่งหวังให้พื้นที่ดังกล่าวดึงดูดให้มีการลงทุนใน 12 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (Lunkam, 2022)

นอกจากนี้ภาคการผลิตเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในการผลิตสินค้าทั้งในประเทศและส่งออกต่างประเทศ ในช่วงแรกภาคการผลิตได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ไม่มากนักแต่เมื่อมีการแพร่ระบาดมากขึ้นทำให้เกิดการแพร่เชื้อภายในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งกลายเป็นคลัสเตอร์ใหญ่ทำให้ภาคการผลิตได้รับผลกระทบอย่างมากจากการ work from home และมาตรการล็อคดาวน์ซึ่งพบว่า อุตสาหกรรมภาคการผลิตมีการหดตัว เช่น อุตสาหกรรมผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง อุตสาหกรรมการผลิตสุรา ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดของรัฐ (Office of Industrial Economics, 2022) ทั้งนี้ จากข้อมูลจากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยระบุว่า ปัจจุบันจำนวนนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทยมี 59 แห่ง กระจายอยู่ใน 18 จังหวัดทั่วประเทศและในชลบุรีมีนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 15 แห่ง นิคมอุตสาหกรรมที่หลายคนรู้จักคือ นิคมอุตสาหกรรมอมตะ ซึ่งตั้งอยู่ทั้งในระยองและชลบุรี เป็นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมที่สำคัญ เช่น อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักร ผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยมีโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะในระยองและชลบุรี รวมจำนวน 1,004 โรงงาน ทั้งนี้สำนักงานคลังจังหวัดชลบุรี คาดว่าเศรษฐกิจจังหวัดชลบุรี ปี 2564 จะหดตัวร้อยละ 7.6 เป็นผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นสำคัญ ทั้งนี้ด้านอุปทาน (การผลิต) คาดว่าจะหดตัวร้อยละ 7.80 ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องได้รับผลกระทบเป็นวงกว้าง (Chonburi Provincial Treasury Office, 2021)

ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ไม่ใช่เพียงแค่เปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจให้ไม่เหมือนเดิมแต่ยังทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป จากความท้าทายนี้ทำให้ผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องกลับมาพิจารณาและทบทวนถึงรูปแบบและวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์การสามารถรับมือต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทอย่างมากในการบริหารพนักงานหรือบุคลากรในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้นในฐานะที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในหน่วยงานซึ่งกำหนดแผนธุรกิจที่สำคัญก็ควรมีระบบในทบทวนแผนอย่างจริงจังโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผนและการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่

เสมอและต้องปรับตัวให้เข้ากับภาวะปกติใหม่ (the new normal) โดยต้องเลือกใช้เครื่องมือในการทำงานให้เหมาะสมกับและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดรับแผนธุรกิจได้อย่างเหมาะสมเพื่อรักษาความเสถียรของธุรกิจให้ต่อเนื่องในภาวะปกติใหม่

จากการศึกษางานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติที่ผ่านมา พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดย Chewithanarak (2020) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์วิกฤติจะต้องเน้นการปรับการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้หลากหลายและจะต้องสามารถทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงได้ด้วย การปรับลดจำนวนพนักงาน การรักษาบุคลากรคุณภาพที่มีความสามารถ การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ยัง พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่องค์การประสบปัญหานั้นเพื่อให้องค์การคงอยู่ได้ สามารถทำได้โดยองค์การควรมีการเลิกจ้างงานในหน้าที่ที่มีความซ้ำซ้อนของพนักงาน รวมถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน โดยองค์การต้องชี้แจงและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขและดีขึ้น แม้ว่ามีการจัดระเบียบโครงสร้างการทำงานใหม่ แต่ในขณะเดียวกันองค์การยังคงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานด้วย (Mitsakis, 2014) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pleodpring, & Sivabrovornvatana (2021) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและความผูกพันในองค์การที่ส่งผลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถสร้างเป็นแบบจำลองกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ทั้งนี้ในการพิจารณากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยเฉพาะผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน การตลาด คุณภาพการบริการและการเงิน กลยุทธ์ต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดยังขึ้นอยู่กับการพิจารณาและคาดการณ์สถานการณ์และแนวโน้มของวิกฤติ หากมีการคาดการณ์คลาดเคลื่อนจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ดังนั้นในภาวะวิกฤติ ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจควรพิจารณา วิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Cheheng, Nakphin, & Poon-iead, 2021)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกมีศักยภาพในการเติบโตสูงเนื่องจากพื้นที่นี้เป็นศูนย์รวมของอุตสาหกรรมหลักที่สำคัญของประเทศ รวมทั้งด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็มีส่วนสำคัญในความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การทางธุรกิจเช่นกัน ซึ่งในปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากเดิมที่มีมุมมองทางด้านเน้นการควบคุมและมองคนเป็นปัจจัยการผลิต ปรับเปลี่ยนมาเป็นการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาท (HR role) ที่สำคัญขององค์การโดยที่จะมีส่วนในการที่ทำให้ความรู้ความเข้าใจในการรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์การที่เปลี่ยนไปทั้งนี้องค์การธุรกิจจะต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การทางธุรกิจนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอีกด้วย (Suktam, 2017) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งหน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ โดยการศึกษา “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี” เรื่องนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทราบถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่และสามารถนำไปเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

2. เพื่อศึกษาหน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายจากปรากฏการณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ (concept) และหาความเชื่อมโยงจากมโนทัศน์ต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น Glaser, & Strauss (1967) เพราะการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำเป็นต้องได้ข้อมูลจากผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประสบการณ์และปฏิบัติงานจริง ข้อมูลดังกล่าวจะมีความกว้างขวางครอบคลุมประเด็นที่สำคัญและมีรายละเอียด ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวนอกจากจะนำมาวิเคราะห์ระบุผลกระทบและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีแล้ว

ยังอาจจะก่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการดำเนินงาน เพราะการศึกษาวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความยืดหยุ่นในด้านกรอบแนวคิดของการวิจัยมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ (Aonswad, 2008)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้จัดการขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 25 คน พิจารณาจากลักษณะที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี และปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การของภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี

วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (purposive sampling) โดยพิจารณาจุดมุ่งหมายของการวิจัยหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสำคัญ โดยเลือกเฉพาะผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะจุดมุ่งหมายของการวิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดชลบุรี และใช้วิธีการสุ่มแบบก้อนหิมะ (snowball sampling) ร่วมด้วยเนื่องจากผู้วิจัยยังได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ครบตามต้องการ จึงต้องใช้การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยอาศัยการแนะนำของหน่วยตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้วในการเลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนต่อไป โดยผู้วิจัยได้ทำการส่งจดหมายแนะนำตัวและเอกสารคำถามกึ่งโครงสร้าง (interview guideline) ให้แก่กลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (HR1 HR2 HR3 HR4 HR5 HR6 HR7 HR8 HR9 HR10 HR11 HR12 HR13 HR14 HR15 และ HR16) โดยการส่งจดหมายอิเลคทรอนิคส์และเมื่อกลุ่มตัวอย่างชุดแรกแนะนำว่าควรจะสัมภาษณ์องค์การใดต่อ เมื่อตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นว่าเป็นองค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตและผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญชุดที่สอง (HR17 HR18 HR19 HR20 HR21 HR22 HR23 HR24 และ HR25) เพื่อทำการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้วิจัยเตรียมการในด้านความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่

2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราเพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัยอันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ (interview guide) ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามรูปแบบการสัมภาษณ์ของ Patton (1990); Joungtrakul (2010) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเอกชนที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลจริง จำนวน 3 คน ก่อนนำแบบสัมภาษณ์มาใช้ในการศึกษา โดยใช้ระยะเวลาการสัมภาษณ์ 60-90 นาทีต่อ 1 องค์การ โดยแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์

แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) การสัมภาษณ์จะเป็นลักษณะเปิดกว้างโดยเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (review data) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูล เช่น เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความต่าง ๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (field data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) เพื่อเปิดเผยสิ่งจูงใจ ความเชื่อ ทัศนคติของผู้ตอบ โดยเตรียมคำถามกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) มีลักษณะโดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการติดต่อผ่านตัวแทนของผู้วิจัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การภาคเอกชน เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าเก็บข้อมูล โดยจะดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน โปรแกรม Zoom ตามสถานการณ์ของโรคระบาดโควิด-19 ในปัจจุบันก่อนเริ่มการทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยเคารพในสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถปฏิเสธที่จะตอบคำถามที่ไม่สบายใจได้ตลอดเวลาที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายเกิดความอึดอัดหรือไม่สบายใจ โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบออนไลน์ โดยเปิดกล้องตลอดการสัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การสรุปผลข้อมูลต่าง ๆ จะไม่มีการระบุชื่อ ตำแหน่ง หรือข้อมูลอื่นใดที่สามารถระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไปโดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสัมภาษณ์แต่ละรายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น เมื่อจบการสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้มาผู้วิจัยจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยคแล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง การจัดการข้อมูล (data management) ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ รวมทั้งถอดเทปข้อมูลและพิมพ์ลงเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยตนเองและสำรองข้อมูลเก็บไว้ ในอีเมลของผู้วิจัย ข้อมูลที่ได้มาเก็บเป็นความลับ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (trustworthiness) โดยผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูลโดยการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (member checking) ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยเขียน

ระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน แสดงถึงความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (transferability) และผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (dependability) ด้วยการตรวจสอบในรูปแบบสามเส้า คือ 1) ผู้วิจัย 2 ท่านและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ข้อค้นพบแล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกัน ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจากการสัมภาษณ์เหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร 2) วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์หลาย ๆ คน และ 3) การทบทวนข้อมูล โดยส่งข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วให้ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้สรุปผลว่าตรงกับการให้ข้อมูล ตอนให้การสัมภาษณ์หรือไม่ ถือเป็นการยืนยันผลการวิจัย (conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบ (audit trial) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยดัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1987) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายโดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกภาคสนามมาอ่านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ โดยนำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้งโดยละเอียดทุกบรรทัดแล้วจึงตีความพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีและนำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกันโดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (themes) และกลุ่มย่อย ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (sub-theme) โดยใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจนโดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 25 คน จาก 25 องค์การ ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยกระบวนการเชิงคุณภาพ คือ การจัดกลุ่มข้อมูล และการจัดกลุ่มย่อยของข้อมูล ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์การ ในงานวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารงานด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์ องค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 25 องค์การ โดยใช้ตัวอักษร A-Y แทนแต่ละองค์การ คุณลักษณะทั่วไปขององค์การผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข้อมูลโดยทั่วไปพบว่าเป็นองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตมีจำนวนพนักงาน 600-1,000 คนขึ้นไป เปิดดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลา 6-20 ปี

1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 25 คน จาก 25 องค์การ คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการ และรองผู้จัดการ ข้อมูลโดยทั่วไปพบว่า เพศชาย 9 คน เพศหญิง 16 คน อายุระหว่าง 38-50 ปี ประสบการณ์ทำงานโดยเฉลี่ย 14 ปี ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ได้ทำการกำหนดตัวอักษร HR1-HR25 แทนผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคน ชุดที่ 1 (HR1 HR2 HR3 HR4 HR5 HR6 HR7 HR8 HR9 HR10 HR11 HR12 HR13 HR14 HR15 และ HR16) ชุดที่สอง (HR17 HR18 HR19 HR20 HR21 HR22 HR23 HR24 และ HR25) ทั้งนี้การเรียงลำดับ HR1-HR25 เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนใดปฏิบัติงานอยู่ในองค์การใด ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะแสดงสัญลักษณ์แทนองค์การไว้คู่กันด้วย เช่น A-HR1 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ HR1 ซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ A

ส่วนที่ 2 ผลที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์

2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ

จากการสัมภาษณ์ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่โดยการสัมภาษณ์ 25 องค์การ สามารถแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ 2 ปัจจัย ดัง (Table 1)

2.2 หน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาจากช่วงเวลาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เนื่องจากการระบาดเกิดในประเทศไทยเริ่มมาเพียงปีเศษข้อมูลของสถานประกอบการแต่ละรายที่สะท้อนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีระยะเวลาสั้น ทั้งนี้ พบว่า จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การแบ่งตามลักษณะหน้าที่งานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจากการสัมภาษณ์ 25 องค์การ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หน้าที่งานที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 แบ่งออกได้เป็น 5 หน้าที่งาน ดัง (Table 2)

2.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ

จากสถานการณ์โควิดส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ได้วิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่โดยการสัมภาษณ์ 25 องค์การ สามารถแบ่งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ได้ 3 กลยุทธ์ ดัง (Table 3)

Table 1 Human resource management strategy factor in new normal.

factor	area	sampling from the interview
1. external factor	1. economic and political ehanges	- E-HR5: "the economy is not as good as before, and it affects the employment rate. Company tries to reduce the costs including HR cost, so it is necessary to manage personnel and budgets well"
	2. advanced information technology	- L-HR11: "the changes in digital technology and digital transformation leads to upgrade HR's skills to meet with technology trend"
	3. Covid-19 pandemic situations	- A-HR1: "at the present, the effective factor in human resource management in our organization is Covid-19 situation which mostly affect changes in our working operation and lifestyle" - C-HR3: "Covid-19 has caused the changes in our HR operation, and others which need to come up with the new strategies to cope with the changing circumstances"
2. internal factor	1. organization's vision and mission	- K-HR11: "organization's leaders have to increase their own potential and capabilities as well as their subordinates, and need to change the concepts, visions, and adapt to the new management processes, methods, or approaches to be productiveness. The innovation and technologies along with the efforts to maintain and restore economic and business potential. The captioned behaviors will become familiar in the organization and will transform into new organization's culture and the part of the normal lifestyle"
	2. organization's management	- A-HR1: "the new working plan is required" - L-HR12: "our organization need to switch the working day between from home and in office and rearrange the working schedule" - B-HR2, E-HR5 and S-HR19: "during work from home period, HR need to arrange the new rule for working schedule to comply with the switching working day between from home and in office. The employee need to be ready to work from home. if any infected person in the office, we need to close the office and clean the office according to department of communicable disease control's announcement. HR also need to provide the update information and announcement to the employee as soon as possible"
	3. organization's culture	- F-HR6: "new normal causes adjustment of the organization's management and subordinate to accommodate the current situation. the organization's culture need to perform the new lifestyle according to the current potential such as digital transformation, technology for communication during working from home period" - V-HR22: "personal mindset is changed. the organization's culture need to define the common practice rule and concept"

Table 2 The effect of HR duty in new normal for manufacturing industrial establishment in the Chonburi province.

job responsibility	sampling from the interview
1. human resource management	- D-HR4: "it causes the big the problem due to lack of manpower to fulfill the capacity within the short period of recruitment" - M-HR13 and S-HR19: has the same opinion: " HR receives the effect from manpower management in case of infected employee need to be quarantine for 14 days" - X-HR24: "Some employees need to work from home, but cannot perform 100% of the task, as a result, the company need to re-arrange all new work plan"
2. recruitment and selection	- C-HR3: "it is difficult to find the new candidates even with the high demand of job seekers, but their qualifications do not meet with company requirement" - U-HR21 and V-HR22: " recruiter is not able to find the target candidates due to the online recruitment. Our recruiter need to learn more about the new technology to reach with the target candidates"
3. training and development	- A-HR1: "our organization need to focus more for the human development due the rapid changes. Our employee need to upskill and reskill to meet with the new working lifestyle and HR need to decide how to manage. the training method is changing. on the job training is less practical due to the condition of employee and social distancing" - C-HR3 and L-HR12: "training program has been affected from the restricted number of participants, so HR needs to arrange the place and program according to new normal"
4. safety and health	- A-HR1, C-HR3, D-HR4 and K-HR11: "HR need to be more concerns about employee health by requesting ATK test before working, searching for the Covid-19 vaccine, and arranging the medical equipment such as alcohol, and mask. The mentioned items are the major items which are affected by Covid-19 pandemic. Since there are many infected employee, the company need to set the preventive measure for the employee's health" - L-HR12, R-HR18, S-HR19, X-HR24, and Y-HR25: "HR need to set the preventive measure to control the Covid-19 pandemic inside company and set cleaning policy according to Department of communicable disease control's announcement strictly for the employee's health"
5. compensation and fringe benefits management	- B-HR2 and E-HR5: "salary management of our organization has been affected since HR need to arrange the new working schedule in order to comply with the new salary payment schedule. And the bonus payment schedule is necessary to change according to the decreasing of company performance from temporary stop production" - F-HR6: "our organization need to adjust our company welfare to comply with the recent situation such as cut off the company welfare for fitness and Yoga, and replaced by the Covid-19 protective device and lifesaving equipment such mask, and oxygen generator (For intensive care patient and quarantine at home)"

Table 3 Human resource management strategy in new normal.

strategy	area	sampling from the interview
1. pre-hire strategy and hiring strategy	1. human resource management	- L-HR12: "our organization need to shuffle the working day between online and onsite" - A-HR1: "we need to set up the new working operation to be able to work from anywhere and overcome obstacle such as unable to access the operation platform with high usage, less privacy due to monitoring work progress, and lack of relationship with colleagues" - D-HR4, E-HR5, L-HR12, M-HR13, and S-HR19: "our company has applied the technology and support tools for WFH to be able to work from everywhere, our company can reduce the paper usage during WFH, however, our employees lack relationships with their colleagues, which makes them unfamiliar and different. As a result, we should promote the activities to maintain the communication and relationship between our employees by using video conferencing via ZOOM application in order to share their activities at least once a month"
	2. recruitment and selection	- K-HR11 and S-HR19: " hybrid work model is to apply the online technology or platform for online recruitment and selection program to find the candidates" - M-HR13: "at the present, the IT position recruitment with temporary contract and urgent contract is a constant demand due the lack of personnel"
	3. self-employed / gig workers	- D-HR4: "our organization has to be more flexible for recruitment strategy from the permanent contract to short term contract such as temporary contract recruitment or outsourcing recruitment" - S-HR19: "our organization has reduced the permanent contract recruitment to reduce the cost by finding the freelance especially the high market requirement for graphic designer freelance"

Table 3 Human Resource Management Strategy in New Normal (continue).

strategy	area	sampling from the interview
2. employee retention strategy	1. skill development (upskill/ reskill)	- K-HR11 “the skill development (upskill/ reskill) is trend to be more necessary to explore the new knowledge for professional potential improvement in order to solve and cover with the present business condition such as soft skill, digital skill, and thinking skill” - M-HR13: “competency development road map for each employee is necessary by finding the training course to fulfill their potential, and it should be reflected to their compensation or salary if they are able to self-development with high performance” - X-HR24 and Y-HR25: “organization has to clearly determine the performance indicator (KPIs/ OKR) such as performance, period, budget to persuade the employee to improve their self-development.” - S-HR19: “reskill/ upskill is able to help the employee to develop a small point, and motivate them to find the big impact development, and make the good engagement between employee and organization” - A-HR1: “both hard skill and soft skill is necessary to develop, Employee is required the difference skill development even the same position, and need to be flexible and adjustable with the impromptu situation, employee need to study the necessary program to be able to work from everywhere with efficiency, thus, organization has to arrange the training course for the necessary program for all employee including the manual and program supporter and encourage the employee to be self-study” - V-HR22: “new generation is necessary for the organization by training and developing the skills, knowledge and expertise in technology to meet with the rapid changes for both offline and online environments, Older employees have to adopt to new technology such as online conference, the development of skilled personnel, AI and support technology to be able to be develop themselves for work anywhere”

Table 3 Human resource management strategy in new normal (continue).

strategy	area	sampling from the interview
	2. compensation and fringe benefits management	- A-HR1, B-HR2, C-HR3, E-HR5, I-HR9, and P-HR16: "employees have the needs for the fringe benefit or high demand in some company welfare, while at the same time less demand in some company welfare and do not correspond to the present situation such as Covid-19 pandemic situation and resilience situation which convince the employees by contingent pay with fringe benefit from organization to fulfill the employees' satisfaction" - D-HR4, S-HR19, V-HR22, W-HR23, X-HR24, and Y-HR25: " some company welfare is unnecessary and do not apply with Covid-19 pandemic such as providing the fitness and supportive IT equipment and necessary facilities for work from home that enable welfare adjustments to comply with the situation"
3. terminate employment strategy		- V-HR22 mentions about temporary employment termination as: "our company decided to temporarily lay off production line workers due to production line shutdown, if production resumes, we will reinstate employees who have been terminated to our company, because our company cannot cope with the high salary costs" - J-HR10 mentions about permanent employment termination as: "our factory manufactures auto parts that had to stop production for six months and therefore had to consider layoffs with compensation in accordance with Law of Labor Act considering resilience in a crisis" - A-HR1: "our organization is considering for the early retirement and convince the low performance employee to volunteer resignation to reduce the organization's costs"

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลโดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่

จากผลการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่โดย สามารถแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก จากการสัมภาษณ์ 25 ราย พบว่า มีการกล่าวถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและการเมือง 2) ด้านความก้าวหน้าด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ด้านสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ทั้งนี้พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์การในด้านสถานการณ์โรคโควิด-19 มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่เป็นจำนวนมากที่สุด 20 ราย อาจบ่งชี้ได้ว่าปัจจัยภายนอกด้านสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานและการดำเนินชีวิตทำให้ต้องปรับวิธีการทำงานใหม่และวางแผนกำลังคนเพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น ในหลายองค์การปรับวิธีการทำงานใหม่ โดยมีการทำงานรูปแบบ hybrid โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาการทำงานโดยพนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานได้ โดยส่งผลต่อการวางโครงสร้างองค์การ และการวางแผน อัตรากำลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากสถานการณ์โควิด-19 แล้วยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ในด้านเศรษฐกิจการเมืองที่สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคซึ่งมีกฎหมายหรือมาตรการที่บังคับใช้ในสถานการณ์โควิด-19 เช่น มาตรการล๊อคดาวน์ และมาตรการ social distancing การเว้นระยะห่างในสังคม เพื่อช่วยลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ซึ่งส่งผลให้ทางหลายองค์การต้องมีนโยบายการทำงานแบบ work from home หรือการทำงานที่บ้านเพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการติดเชื้อและการแพร่เชื้อซึ่งอาจจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง โดยมาตรการนี้ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหลายองค์การมีการปรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานจากที่บ้าน เช่น ใช้การประเมินผลรายไตรมาสจากเดิมประเมินแบบรายปี โดยกำหนดตัวชี้วัดน้อยลงและเปลี่ยนมาใช้การประเมินแบบตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จหรือ objective and key results (OKR) รวมทั้งด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้หลายองค์การลดการจ้างงานลงและควบคุมงบประมาณในการจ้างพนักงาน นอกจากนี้ยังพบปัจจัยภายนอกด้านความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและการเข้าสู่ยุคดิจิทัลทำให้ต้องพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้ทันต่อโลกในปัจจุบันให้มากที่สุด โดยส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีการนำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการประชุมหรืออบรมพนักงาน ได้แก่ virtual video call หรือโปรแกรม Zoom รวมทั้งมีการอบรมพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมออนไลน์ต่าง ๆ ให้พนักงานใช้งานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cheheng, Nakpin, & Panuiead (2021) ที่ได้ทำการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องทราบและทำการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะรองรับ โดยประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ สถานการณ์และแนวโน้มของวิกฤติ (trend and current crisis situation) เช่น การระบาดของโรคโควิด-19

2. ปัจจัยภายใน การสัมภาษณ์ 25 ราย พบว่ามีการกล่าวถึงปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของ

องค์การ ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านการจัดการองค์การ และ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยพบว่า ด้านการจัดการองค์การมีองค์การที่กล่าวถึงมากที่สุด 21 ราย อาจบ่งชี้ได้ว่า เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้เกิดการจัดองค์การใหม่ มีการปรับเปลี่ยนนโยบายต่าง ๆ และปรับองค์การใหม่ โดยผู้บริหารมีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ให้เข้ากับยุคดิจิทัล ต้องรู้เท่าทันเทรนด์ และนำกระบวนการ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับภาวะปกติใหม่ โดยบางองค์การปรับลดลักษณะงานที่เป็นงานประจำลง นอกจากนี้ยังพบว่าด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นอีกปัจจัยภายในหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงไปของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องสร้างรูปแบบวิถีการดำเนินงานตามศักยภาพความเป็นอยู่ ได้แก่ digital transformation การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร การ work from home การทำงานที่บ้าน เช่น การนัดประชุมออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การสัมภาษณ์งานออนไลน์ รวมทั้งทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบ agile ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความคล่องตัวในการทำงาน โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอน และงานด้านเอกสารลง เน้นการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานร่วมกันภายในองค์การมากขึ้น เพื่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายในท่ามกลางการแข่งขันด้านธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cheheng, Nakpin, & Panuiead (2021) พบว่า การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (internal environment) เป็นปัจจัยที่องค์การจะสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก และเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์การ (competitive advantage) ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwannaset, & Tanoamchard (2021) ที่พบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจสามารถนำทิศทางการปรับองค์การมาทบทวนเพื่อวางแผน ปรับรูปแบบการจัดการองค์การในยุคความปกติถัดไป 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการองค์การ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และการใส่ใจคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้านของ พนักงานบริษัทเอกชนใน สภาวะวิกฤติการเกิดโรคระบาดโควิด-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. หน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

สถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การแบ่งตามลักษณะหน้าที่งานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์หน้าที่งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบจากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกได้เป็น 5 หน้าที่งานคือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ 5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล อาจบ่งชี้ได้ว่า จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการวางแผนอัตรากำลังคนเนื่องจากมีการติดเชื้อ

ในจำนวนมากทำให้คนทำงานต้องหยุดงานและกักตัวหรือหากมีอาการป่วยก็ไม่สามารถทำงานได้ ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต้องสรรหาคนเพิ่มเติมแต่ก็ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ รวมทั้งการพัฒนาทักษะแก่พนักงานต้องปรับให้สอดคล้องกับทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น มีการนำแอปพลิเคชันหรือฟังก์ชันต่าง ๆ บนมือถือมาพัฒนางานและใช้ในการฝึกอบรมมีหลักสูตรออนไลน์เพิ่มมากขึ้นและในทุกองค์การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพ โดยหลายแห่งจัดหาวัคซีนและการให้ความช่วยเหลือทั้งอุปกรณ์การแพทย์ต่าง ๆ เช่น แอลกอฮอล์ หน้ากากอนามัย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคในสถานประกอบการและทำการฆ่าเชื้อโรคโดยยึดตามประกาศของกรมควบคุมโรคในพื้นที่อย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัยของพนักงาน นอกจากนี้ การบริหารการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลในหลายองค์การปรับการจ่ายให้สอดคล้องกับการทำงานใหม่และปรับสวัสดิการใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Sakuntanakthitis (2020) กล่าวว่า สถานการณ์โควิด-19 นำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจ้างงาน 2) ด้านการฝึกอบรม 3) การปรับคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ work from home 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเน้นที่ผลลัพธ์วัดผลจากการตอบสนองต่อการทำงานที่ดีของพนักงานและองค์การ และ 5) การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Linjee, Boon-Iam, & Viangsutorn (2022) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานสมัยใหม่ในยุค new normal กับผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานสมัยใหม่ในยุค new normal ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเรียนรู้องค์การ และด้านการปรับตัวในยุค new normal มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานสมัยใหม่ในยุค new normal ในทุกด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความยั่งยืน

3. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่โดยการสัมภาษณ์ 25 องค์การ สามารถแบ่งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ได้ 3 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์ก่อนการจ้างและกลยุทธ์การจ้าง แบ่งตามหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 งาน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 25 รายจาก 25 องค์การ กล่าวถึง การปรับตัวขององค์การที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นการ work from home และการ transform สู่การทำงานในรูปแบบ hybrid working 2) การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 รายจาก 10 องค์การ กล่าวถึงการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานโดยใช้วิธีการออนไลน์และมีการใช้โปรแกรมช่วยในการคัดเลือกพนักงาน 3) การจ้างงานแบบแรงงานอิสระ (self-employed / gig workers) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 คน

จาก 4 องค์การ กล่าวถึงการจ้างงานที่เปลี่ยนไปโดยใช้แรงงานอิสระมากขึ้น อาจบ่งชี้ได้ว่า องค์การมีการวางแผนการทำงานใหม่การทำงานจากที่ไหนก็ได้ (work from anywhere) โดยมีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์มารองรับการทำงานแบบ work from anywhere ซึ่งองค์การส่งเสริมกิจกรรมที่พนักงานสามารถทำร่วมกันผ่านช่องทางทางไกลโดยจัดให้มีการพบกันโดยผ่านโปรแกรมออนไลน์ต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะทำงานกันคนละที่แต่ก็ยังสามารถทำกิจกรรมร่วมกันได้ ทั้งนี้หลายองค์การมีรูปแบบการจ้างงานระยะสั้น ทั้งการจ้างงานชั่วคราว จ้างงานแบบสัญญาจ้างและการจ้างงานในรูปแบบ outsource เพื่อเป็นการลดต้นทุนขององค์การและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของพนักงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Suwannaset, & Tanoamchard (2021) ซึ่งได้นำเสนอว่าการสรรหาและรักษาพนักงานถูกปรับเปลี่ยนไปในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคความปกติถัดไป ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถที่องค์การต้องการถือเป็นกำลังสำคัญขององค์การซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบและวางแผนกลยุทธ์การสรรหาและรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ให้ได้และสอดคล้องกับ Charoenwongsak (2020) ที่กล่าวว่าเพื่อรักษาผลิตภาพในองค์การและรักษาต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำองค์การจะใช้วิธีการจ้างภายนอกระดับบุคคลให้มาดำเนินการแทน โดยบุคลากรที่ถูกจ้างสามารถทำงานที่บ้านและเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ทำงานภายนอกและถูกมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน มีความยืดหยุ่น มีอิสระเพื่อให้พร้อมปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ รายงานของศูนย์พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแห่งภูมิภาคอาเซียน หรือ Southeast Asia Center (SEAC) ได้กล่าวถึง 1 ใน 8 แนวโน้มเพื่อให้ผู้นำและ HR ได้เตรียมพร้อมรับมือกับการทำงานในอนาคต คือ การจ้างงานแบบฟรีแลนซ์ โดยองค์การจะมองการจ้างงานในรูปแบบ gig economy จะมีมากขึ้น (SEAC, 2021)

2. กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษา โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะ (up-skill/re-skill) คือการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่มีให้ดีกว่าเดิมและการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน อาจบ่งชี้ได้ว่า เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญและตอบสนองต่อปัญหาธุรกิจในปัจจุบัน องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของพนักงาน เช่น ทักษะทางอารมณ์ ทักษะดิจิทัล และทักษะทางความคิด รวมทั้งการพัฒนาทักษาทั้ง hard skill และ soft skill เพราะแม้ในตำแหน่งงานเดียวกันก็อาจต้องการทักษะที่แตกต่างกัน นอกจากนี้องค์การต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรและจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ โดยบางองค์การนำ AI และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานที่สามารถใช้งานได้ทุกที่และพัฒนาระบบกฎเกณฑ์ให้รองรับการทำงานได้ในทุกที่นอกสถานที่ทำงาน รวมทั้งการพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง self-learning โดยกำหนดแนวทางการเรียนรู้แต่ละหัวข้อชัดเจนและใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้แบบสั้น ๆ รวมถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ทั้งนี้ พนักงานจะสามารถเลือกช่วงเวลาและสถานที่รวมถึงรูปแบบที่เหมาะกับตนเองได้ สอดคล้องกับ Numnon (2020) ที่ระบุว่าเพื่อการป้องกันการแพร่ระบาด และการรักษา

ระยะห่างทางสังคม ทำให้มีการนำระบบเอไอเข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้นดังนั้นแรงงานจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยี และสอดคล้องกับ Adecco (2022) ได้สรุปเทรนด์ที่จะเปลี่ยนการทำงานของ HR โดยกล่าวว่า แนวโน้มในอนาคตฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะพนักงานที่หลากหลาย หรือ dynamic skills โดยต้องมีทักษะทั้ง hard skill และ soft skill เพราะแม้ในตำแหน่งงานเดียวกันก็อาจต้องการทักษะที่แตกต่างกัน ต้องยืดหยุ่นให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา 2) การบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยการปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์และความต้องการที่เปลี่ยนไป ซึ่งพบว่า ในหลายองค์การมีการจัดทำข้อเสนอแนวทางหรือแผนการออกแบบค่าตอบแทนจูงใจ (contingent pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลแบบยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงาน เช่น เปลี่ยนจากสวัสดิการด้านฟิตเนสเป็นสวัสดิการอุปกรณ์ในการทำงานจากที่บ้าน หรือสวัสดิการฉีดวัคซีนโควิด สอดคล้องกับผลการสำรวจค่าตอบแทนรวมและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564-2565 ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ได้มีการสรุปนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งวิเคราะห์และสรุปผลพบว่ามีการเพิ่มสวัสดิการให้พนักงาน เช่น ประกันการติดโควิด-19 ประกันการแพ้จากการฉีดวัคซีนและการจัดหาอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล เช่น หน้ากากอนามัย เป็นต้น (Today Bizview, 2021) ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ Waikunya, & Jaaroenkittanarab (2021) ที่ศึกษาวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาอย่างยั่งยืนส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอเพื่อพัฒนาการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

3. กลยุทธ์การให้ออกจากงานหรือการเลิกจ้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 คนจาก 5 องค์การ กล่าวถึงกลยุทธ์การเลิกจ้างที่นำมาใช้ในภาวะปกติใหม่ คือ การเลิกจ้างชั่วคราว การเลิกจ้างถาวร รวมทั้งการพิจารณาเลิกจ้างกับผู้ที่ต้องการเกษียณก่อนเวลาเพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายของบริษัท อาจบ่งชี้ได้ว่าเมื่อองค์การประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจด้วยเหตุโควิด-19 ระบาด ทำให้มีผลกระทบในการประกอบธุรกิจ จึงมีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งมาจากแผนกลยุทธ์จากฝ่ายบริหาร เช่น กำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานเกษียณ เนื่องจากรายรับที่ลดลงจากมาตรการ lockdown หรือการรณรงค์ให้มีระยะห่างทางสังคม ส่งผลให้กระบวนการผลิตชะงักลงและกลุ่มลูกค้าธุรกิจชะลอการชำระเงินค่าสินค้าจึงทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้กลยุทธ์ปรับลดชั่วโมงการทำงานของพนักงานลงจนถึงขั้นให้ออกจากงาน โดยได้รับชดเชยตามกฎหมายกำหนด ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่าย ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องชี้แจงเพื่ออธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นของบริษัท พร้อมให้กำลังใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจร่วมด้วย

สรุป

จากผลการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่าปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ มีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและการเมือง 2) ด้านความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ด้านสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ซึ่งปัจจัยภายนอกดังกล่าวได้ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ เช่น การวางแผนอัตรากำลังคน การปรับวิธีการทำงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น ทั้งนี้พบว่าปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่มีทั้งหมด 3 ด้านเช่นกัน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านการจัดการองค์การ และ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัจจัยภายในดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายต่าง ๆ และปรับองค์การใหม่โดยเมื่อผู้นำองค์การมีการปรับแนวคิดวิสัยทัศน์ใหม่ให้เข้ากับสถานการณ์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์การเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยภายในด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นอีกปัจจัยภายในหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องสร้างรูปแบบวิถีการดำเนินงานและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร เช่น การนัดประชุมออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การสัมภาษณ์งานออนไลน์ ทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบ agile เพื่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายในท่ามกลางการแข่งขันด้านธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้พบว่าสถานการณ์โควิด-19 ยังส่งผลกระทบต่อหน้าที่งานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาวะปกติใหม่ขององค์การ 5 หน้าที่งานคือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ 5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ทั้งนี้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนอัตรากำลังคนและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเมื่อมีการติดเชื้อโควิด-19 ในจำนวนมาก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบการทำงานและสรรหาพนักงานเพิ่มเติมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องมีการอบรมและการพัฒนาทักษะแก่พนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนำแอปพลิเคชันหรือฟังก์ชันต่าง ๆ บนมือถือมาใช้ในการฝึกอบรมและปรับเป็นหลักสูตรออนไลน์ โดยในทุกองค์การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพ โดยมีการบริหารจัดการเรื่องวัคซีนและให้ความช่วยเหลือทั้งอุปกรณ์การแพทย์ต่าง ๆ เช่น แอลกอฮอล์ หน้ากากอนามัย รวมทั้งยึดปฏิบัติตามประกาศของกรมควบคุมโรคในพื้นที่อย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัยของพนักงาน นอกจากนี้ มีการปรับการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับวิถีการทำงานใหม่เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานในสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด ทั้งนี้พบว่าองค์การมีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ก่อนการ

จ้างและกลยุทธ์การจ้าง เช่น ปรับรูปแบบการจ้างงานเป็นระยะสั้นหรือการจ้างงานชั่วคราว จ้างงานแบบสัญญาจ้างและการจ้างงานในรูปแบบ outsource เพื่อเป็นการลดต้นทุนขององค์การและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของพนักงานในปัจจุบัน 2) กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษาโดยการจูงใจและพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาธุรกิจในปัจจุบัน เช่น พัฒนาทักษะทางอารมณ์ ทักษะดิจิทัลและทักษะทางความคิด รวมทั้งการพัฒนาทักษะทั้ง hard skill และ soft skill รวมทั้งปรับเปลี่ยนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนไปเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และ 3) กลยุทธ์การให้ออกจากงานหรือการเลิกจ้างในภาวะปกติใหม่ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่มาจากฝ่ายบริหาร เช่น นำแผนกลยุทธ์มากำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานเกษียณก่อนกำหนดหรือเลิกจ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องชี้แจงเพื่ออธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นของบริษัทพร้อมให้กำลังใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือจากผลการศึกษาสามารถนำมาปรับใช้เพื่อตอบสนองต่อปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งเป็นแนวทางในการสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีในภาวะปกติใหม่ได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถสร้างความเข้าใจในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคอุตสาหกรรมผลิตให้แก่บุคลากรด้านต่าง ๆ และเป็นประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่าการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์การจะต้องทราบโดยประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ สถานการณ์หรือวิกฤติที่เกิดขึ้น เช่น การระบาดของโควิด-19 รวมทั้งต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์การร่วมด้วยเพื่อทำการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตอันจะนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

2. จากผลการศึกษาพบว่าในภาวะปกติใหม่หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบ มีทั้งหมด 5 หน้าที่งาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์โควิดหรือสถานการณ์วิกฤติอื่น ๆ ทั้งนี้สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมวางแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สำหรับบุคลากรในองค์การภาคอุตสาหกรรมผลิตซึ่งปรากฏในงานวิจัยนี้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตจึงสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การภาคอุตสาหกรรมผลิตในพื้นที่จังหวัดชลบุรีได้

3. จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่องค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษา โดยใช้วิธีการจูงใจพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ เช่น พัฒนาทักษะทางอารมณ์ ทักษะดิจิทัล และทักษะทางความคิด รวมทั้งการพัฒนาทักษะทั้ง hard skill และ soft skill ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์การสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้เป็นเชิงรุกและประยุกต์ใช้เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในภาวะปกติใหม่ เช่น วางแผนระบบการพัฒนาบุคลากรและปรับระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการใหม่ โดยปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์และความต้องการที่เปลี่ยนไป เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการเพิ่มความมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ก่อนการจ้างและกลยุทธ์การจ้าง เช่น ปรับรูปแบบการจ้างงานเป็นระยะสั้นหรือการจ้างงานชั่วคราว การจ้างงานแบบสัญญาจ้างและการจ้างงานในรูปแบบ outsource รวมทั้งกลยุทธ์ การเลิกจ้างเพื่อเป็นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์การ สามารถนำไปปรับใช้ในภาวะปกติใหม่ได้ ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรชี้แจงเหตุผลและแสดงความเห็นอกเห็นใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างองค์การและผู้ถูกเลิกจ้าง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสรุปผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและทำให้เข้าใจงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีการตรวจสอบในวงกว้าง โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดกลุ่มประชากรให้ครอบคลุม นอกจากนี้ยังอาจขยายพื้นที่ในการศึกษา เช่น ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดหรือรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

2. การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาจากช่วงเวลาการเกิดโรคโควิด-19 ในปี พ.ศ. 2563 ถึงปัจจุบันในปี 2565 ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัย ในลักษณะเดียวกันเมื่อผ่านช่วงการสถานการณ์นี้แล้ว เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังโควิด-19 มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากับสถานประกอบการต่างอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น ทำให้ได้ข้อมูลในบริบทเดียว ในอนาคตควรมีการศึกษาวิจัยในลักษณะเดียวกันในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างกันว่าในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

คำขอบคุณ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ที่ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลได้ทั้ง 25 ท่าน ที่สละเวลาและยินดีให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และมี

คุณค่าต่อการศึกษาอย่างยิ่ง รวมทั้งได้รับการสนับสนุนทุนอุดหนุนวิจัยประจำปี 2564 จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

Adecco. (2022). *HR trends 2022: Summary of 5 trends that will change the working world of HR*. Retrieved 21 January 2022, from https://www.adecco.co.th

Aonswad, A. (2008). *Research methodology*. Phitsanulok: Naresuan University. (in Thai)

Chantapon, S., & Tonghui, T. (2020). *Impact of the COVID-19 crisis on the global economy: This time is different*. Retrieved 20 March 2022, from https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_18Mar2020.aspx (in Thai)

Charoenwongsak, K. (2020). *Working patterns post-COVID-19 Era*. Retrieved 2 June 2022, from http://drdancando.com/work-patternafter-post-covid-19-era/ (in Thai)

Cheheng, Y., Nakpin, S., & Panuiead, J. (2021). Human resource management strategy for crisis-hit accommodation business COVID-19. *Journal of Management Science*, *8*(1), 1-16. (in Thai)

Chewithanarak, N. (2020). The mission and crisis that human resources must rethink before reaching the ASEAN Economic Community. *Journal of Executives, 33*(4), 64-71. (in Thai)

Chonburi Provincial Treasury Office. (2021). *Situation analysis report Covid-19 pandemic in Chonburi 2021*. Retrieved 20 March 2022, from http://chonburi.nso.go.th/images/ruk/64/Catalog/Report-Covid-19.pdf (in Thai)

Colaizzi, P. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it*. New York: Oxford University Press.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Mill Valley, CA: Sociology Press.

Joungtrakul, J. (2010). *Strategic human resource management: Theory and practice*. Bangkok: International Business Law Center. (in Thai)

Linjee, C., Boon-lam, S., & Viangsutorn, N. (2022). Modern management in the new normal era and performance of accounting firm in Thailand. *Rajapark Journal*, *16*(44), 139-150. (in Thai)

Lunkam, P. (2022). *Business/industry outlook 2021-2023: Industrial Estate Business*. Retrieved 2 June 2020, from https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Real-Estate/Industrial-Estate/IO/io-industrial-estate-21 (in Thai)

Mitsakis, F. V. (2014). Human resource management (HRM), economic crisis (EC) and business life cycle (BLC): A literature review and discussion. *International Journal of Human Resource Studies, 4*(1), 189-203.

Numnon, T. (2020). *Reducing the "digital" gap reduces social inequality*. Retrieved 3 April 2022, from https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/649249 (in Thai)

Office of Industrial Economics. (2022). *Thai exports in the first half of 2021 under the Covid-19 pandemic*. Retrieved 3 April 2022, from https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/31/files/OIE%20SHARE%20Sep%2064.pdf (in Thai)

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Pleodpring, W., & Sivabrovornvatana, N. (2021). Human resource development strategies and human resource management Thai affect organizational commitment to create competitive advantages. *Journal of Social Sciences and Buddhist Anthropology*, *6*(11), 323-335. (in Thai)

Sakuntanakthitis, W. (2020). *HR trends of new normal*. Retrieved 20 March 2022, from https://www.hrconsultant.training/post/hr-trends-of-new-normal (in Thai)

SEAC. (2021). *SEAC reveals 8 HR 2022 trends that modern organizations need to know to manage strong people and fight in any situation.* Retrieved 20 March 2022, from https://www.brandbuffet.in.th/2021/10/seac-8-hr-trend-2022/

Suktam, W. (2017). Strategic human resource management. *Mahachula Academic Journal*, *3*(1), 86-104. (in Thai)

Suwannaset, W., & Tanoamchard, W. (2021). Business organizational adjustment trends and functions of HRD departments in the next normal. *RMUTT Global Business and Economics Review*, *16*(1), 2-18. (in Thai)

Thaweelapanthong, W. (2020). *New normal organization development*. Retrieved 20 March 2022, from https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog20200327.html (in Thai)

Today Bizview. (2021). *The trend works in 64-65 years, the company also lets work from home, mainly changing business models*. Retrieved 20 March 2022, from https://workpointtoday.com/pmat-survey-results-work-from-home/

Waikunya, W., & Jaaroenkittanarab, S. (2021). The effect of human resource management on entrepreneurs success in Rojana Industry Park, Phra Nakhon Si Ayutthaya. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences), 6*(1), 19-33. (in Thai)

World Economic Forum. (2020). The world economic forum COVID. Retrieved 16 May 2022, from https://www.weforum.org/agenda/2020/07/covid19-education-lockdown-children/Zheng