

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความสำเร็จใน  
การปฏิบัติงานในยุค COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน  
อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต

A Study of the Relationship between HRM and the Achievement of  
Operation in the COVID-19 by A 5-Star Hotel in Thalang District, Phuket  
Province

แก้วมณี สารบรรณ<sup>1</sup> ยุทธชัย ฮารีปิน<sup>2</sup> ยุทธการ เมฆบุตร<sup>3</sup> พิมพ์ศิริ เย็นรักษา<sup>4</sup>  
ศรียาไพพรรณ แสงทิพย์<sup>5</sup> อัญชิสา ปรีดาผล<sup>6</sup> จุรีรัตน์ ว่องปลูกศิลป์<sup>7</sup>

<sup>1</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, kaewmanee240243@gmail.com

<sup>2</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, yuttachai.mas@gmail.com

<sup>3</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136321@pkru.ac.ths

<sup>4</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136337@pkru.ac.th

<sup>5</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136340@pkru.ac.th

<sup>6</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136340@pkru.ac.th

<sup>7</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, jureerut.w@pkru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีการพัฒนาศักยภาพบนพื้นฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบปกติใหม่ (New Normal) เนื่องจากวิกฤติการณ์ COVID-19 ของพนักงานโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต เพื่อวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรในช่วงสภาวะโรคระบาด COVID-19 เพื่อให้ข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางในการปรับตัวการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเพื่อให้ขับเคลื่อนองค์การต่อไปในช่วง COVID-19 ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพโดยแบบสัมภาษณ์จำนวน 8 ชุด เก็บข้อมูลครบทุกชุด วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) โดยจะเป็นการคัดเลือกผู้ตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 ท่านซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นพนักงานของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 ท่าน และยังมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จำนวน 3 ท่าน ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล คือ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้าง

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในยุค COVID-19 นั้นจะสำเร็จได้ต้องอยู่ที่ทุนมนุษย์เป็นสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้พบว่าองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในยุค COVID-19 นั้นต้องเป็นคนที่สามารถปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีกระบวนการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มองยุทธศาสตร์เมื่อเกิดวิกฤติให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความสำเร็จ และ โควิด-19

### **Abstract**

This research aims to study about the modern human resource management model's development potential Because of the COVID-19 issue of five-star hotel employees in Thalang area, new conventional human resource management and new norms have emerged. The goal of this study is to look at how employees performed inside the company throughout the COVID-19 epidemic. To promote COVID-19, provide advice and information on hotel operations and management. A qualitative research was conducted by using 8 sets of interview forms. All data were collected. There are two types of data validation methods: Secondary Data and Primary Data are in-depth interviews, which are purposive sampling. ) which collected data from 2 human resource managers, all of whom are employees of the Hotel, 3 human resource management scholars and 3 modern human resource managers. Collect information is how to use Methods for collecting data using the in-depth interview tool. The results showed that Human resource management that affects the success of operations in the era of COVID-19 must be achieved through human capital as the key to driving the strategy and goals of the organization. It was found that organizations that are able to survive and continue doing business in the era of COVID-19 must be people who are able to keep up with changes and events by having a learning process all the time. Look at strategies when there is a crisis to keep up with the changes that will occur.

**Keywords:** human resource management, achievement of operation, COVID-19

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสถานการณ์ในประเทศไทย รัฐบาลมองถึงศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ช่วยยกระดับการแข่งขันและการย้ายฐานเงินเดือนจากรายได้ปานกลางสู่รายได้สูง โดยการส่งเสริมด้านการวิจัยและนวัตกรรมได้รับการส่งเสริมจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมเกิดจากการรวมหน่วยงานกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติเข้าด้วยกันโดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม คือ ศาสตราจารย์พิเศษ เอนก เหล่าธรรมทัศน์ พร้อมทั้งเป็นการเพิ่มความสามารถของแรงงานที่มีทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญสูง โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ในสภาวะปัจจุบัน ทางองค์กรจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้มีศักยภาพ มีความสามารถที่หลากหลายเพื่อเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่มีความสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะความสามารถให้โดดเด่นเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจให้กับเจ้าของหรือผู้ประกอบการ (จิรวัดน์ ทิพยรส: 2560)

ซึ่งในสภาวะปัจจุบันในประเทศไทยและทั่วโลกได้เกิดการแพร่ระบาดที่มีชื่อว่า “coronavirus disease starting in 2019” หรือ COVID-19 ขณะที่ในปัจจุบันได้เกิดมหาวิกฤติทางเศรษฐกิจต่อทั่วโลกและประเทศไทยส่งผลให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลงเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ ไม่ว่าจะเป็นการส่งออก รายได้หลักของประเทศไทย หรือแม้แต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งในประเทศไทยและต่อนานาชาติ เนื่องจากวิกฤติโลกที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเริ่มระบาดมาตั้งแต่ช่วงเดือนธันวาคม 2562 ที่ผ่านมา และดูเหมือนจะยังคงไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าจะสิ้นสุดเมื่อไรจนทำให้การท่องเที่ยวโลกหยุดชะงักลงด้วยการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่ติดลบร้อยละ 22.7 จากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 และหยุดนิ่งต่อเนื่องมาจนถึงเดือนเมษายน 2563 ด้วยการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวสูงถึงร้อยละ 97 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันในปี 2562 ถือเป็นช่วงตกต่ำที่สุดในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาหลังจากวิกฤติการเงินของโลกในปี 2552 ซึ่งแน่นอนว่าย่อมส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในไตรมาส 1/2563 ลดลงร้อยละ 38.01 เช่นเดียวกับการท่องเที่ยวภายในประเทศโดยคนไทย (ไทยเที่ยวไทย) ที่หดตัวลงร้อยละ 30.77 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬากระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมเนื่องจากไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวในไทยเข้ามาใช้บริการ ส่งผลไปถึงพนักงานโรงแรมหรือธุรกิจต่าง ๆ การตกงานของพนักงานซึ่งในไทยคาดการณ์ว่าจะมีคนตกงานมากถึงจำนวน 8 ล้านคนและจะมีมากกว่านี้หากวัคซีนยังไม่ประสบความสำเร็จในอนาคต ทางผู้บริหารธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรธุรกิจ

สามารถดำเนินต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้แรงงานไทยจะต้องมีสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือ ทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน และสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจาก เพื่อที่จะทำให้แรงงานไทยมีทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ แรงจูงใจและทัศนคติในการทำงาน มีทักษะและมีมือที่สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้รองรับกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุด หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายทรัพยากร สำหรับบริษัทที่ได้วางรากฐาน การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้อย่างดีแล้วก็อาจจะไปให้ความสนใจกับการลงทุน การเพิ่มศักยภาพและสร้างมูลค่าให้ธุรกิจด้านต่าง ๆ ภายในอนาคตได้

จากสถานการณ์ในปัจจุบันได้เกิดโรคระบาดโควิด-19 องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญและต้องมีการปรับตัวที่รวดเร็วที่สุดเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันกันทางธุรกิจสูงขึ้นแต่มีกระแสหมุนเวียนทางด้านเศรษฐกิจลดลงอย่างมากถึงมากที่สุดและการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบไปค่อนข้างต่างจากเดิมไปในทิศทางอื่นอย่างมากจากการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work Form Home) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจะต้องมีการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพราะ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกำลังหลักสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมรับมือดังต่อไปนี้ 1.) ช่องว่างระหว่างคนเก่งจะมีมากขึ้น 2) ความสามารถในการ Re-skill งานที่มีอยู่ไปสู่งานในอนาคต 3.) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ Experiment Culture ผู้วิจัยได้มองเห็นถึงความสำคัญของงานวิจัยวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานในยุค COVID-19 ซึ่งจะเป็นวิธีการสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีการพัฒนาศักยภาพบนพื้นฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบปกติใหม่ (New Normal) เนื่องจากวิกฤติการณ์ COVID-19 ของพนักงานโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรในช่วงสภาวะโรคระบาด COVID-19 ของพนักงานโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางในการปรับตัวการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม เพื่อให้ขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในช่วง COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความเป็นมาและความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนั้นบริหารกระบวนการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ การวางแผนและการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานตรงตามคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) การทำงานให้ตรงตาม คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545)

### แนวคิดและทฤษฎีการปฏิบัติงานแบบปกติใหม่ (New Normal)

ความเป็นมาของโรคระบาด COVID-19 ล่าสุดเมื่อปีพุทธศักราช 2562 ได้เกิดวิกฤติการณ์หาโรคระบาดแก่มวลมนุษยชาติโดยนำประกาศการอ้างอิงมาจาก World Health Organization หรือ WHO (2562) นั่นก็คือมหาวิกฤติโรคติดต่อไวรัสโดยได้นำจากการประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาเป็น “การระบาดครั้งใหญ่” หรือที่เรียกกันว่า COVID-19 (coronavirus disease starting in 2019) ซึ่งมีการตรวจพบครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีนซึ่งสันนิษฐานได้มาต้นตอของไวรัสเกิดมาจากสัตว์เป็นตัวกลางแล้วจึงระบาดมาสู่คน (World Health Organization, 2562)

หลักการและความเป็นมาของการใช้ชีวิตแบบปกติใหม่ วิกฤตการณ์โรคระบาด ไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ถือเป็นวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทำให้วิถีการใช้ชีวิตของทุกคนไม่สามารถกลับไปเป็นปกติแบบเดิม การใช้ชีวิตต้องมีการปรับเปลี่ยนและปรับตัวตามแบบแนวทางปฏิบัติที่รัฐบาลได้กำหนดเอาไว้ให้ประชาชนได้ปฏิบัติหลังวิกฤติและพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์หาก COVID-19 กลับมาอีกครั้ง (Bill Gross Z, 2562)

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานทางไกล หมายถึง การทำงานนอกสถานที่ทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร มีความยืดหยุ่นสูง และมีอิสระในการทำงาน ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไรก็ได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในการตอบสนองได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน (Wienclaw, 2020; Allen, Golden, & Shockley, 2015; Jones, 2014)

### แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงานยุค New Normal

ที่มาและความสำคัญของการใช้ชีวิตแบบปกติใหม่ New Normal คือ ความแปลกใหม่บนพื้นฐานวิถีชีวิตใหม่ รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คุ้นเคยในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้ หลักมาตรฐานใหม่ที่ไมคุ้นเคย (Bill Gross, 2019)

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานในยุค New Normal สถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวที่เที่ยวภายในประเทศหดตัวลงอย่างมาก จากที่หลายประเทศได้ดำเนินมาตรการห้ามประชาชนเดินทางเข้า-ออกประเทศ และหลาย ๆ อย่างจะถูกเปลี่ยนแปลงไปด้วยพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเองที่จะมีความคุ้นชินกับการใช้ชีวิตที่รักษาระยะห่างทางสังคม และใส่ใจกับสุขอนามัยของตนเองมากขึ้น (ปุริศ ชันธเสมา, 2563)

แนวคิดในการการทำงานที่สำนักงานมีอุปสรรคหลากหลายรูปแบบที่อาจขัดจังหวะในการทำงาน อาจจะมีประชุมด่วน หรือเรื่องอื่น ๆ ที่ทำให้เราไม่ได้ทำงาน การทำงานจากที่บ้านสามารถหลีกเลี่ยงเรื่องดังกล่าวได้ และยังสามารถทำงานได้มากกว่าเดิมอีกด้วย เนื่องจากพนักงานสามารถทำอย่างอื่นควบคู่ไปกับการประชุมออนไลน์ได้ ทำให้มีโอกาสพัฒนางานเดิมและเพิ่มเติมผลงานใหม่ จุดประกายความคิดสร้างสรรค์หรือหาแรงบันดาลใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ก็ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (“การ Work from home,” 2563; แอดมิน เมฆ, 2563; รวิศ หาญอุตสาหะ, 2563)

แนวทางการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพการทำงานในยุค COVID-19 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด19 ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนเกิดความวิตกกังวล มีการปิดเมือง ปิดประเทศ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค ผู้คนไม่จำเป็นก็ไม่ออกนอกบ้าน ไม่กล้าอยู่ในที่คนพลุกพล่าน แต่มองในแง่ดีการระบาดของโรคโควิด19 ก็ทำให้ผู้คนได้เห็นถึงความสำคัญของการดูแลตัวเองให้ห่างไกลจากโรคภัยต่าง ๆ มากขึ้น และเริ่มต้นวางแผนชีวิตสำหรับการเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินอีกครั้ง และการแพร่ระบาดของโรคโควิด19ยังทำให้สภาพเศรษฐกิจที่ในประเทศชะลอตัวส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมสถานที่ท่องเที่ยวแทบไร้ผู้คนจนต้องลดพนักงาน เลิกจ้างหรือปิดตัวลง ทำให้ธุรกิจและพนักงานเริ่มปรับวิธีการทำงานยุคใหม่หรือพฤติกรรมแบบใหม่ (ธีระพงษ์ ทศวัฒน์, 2563)

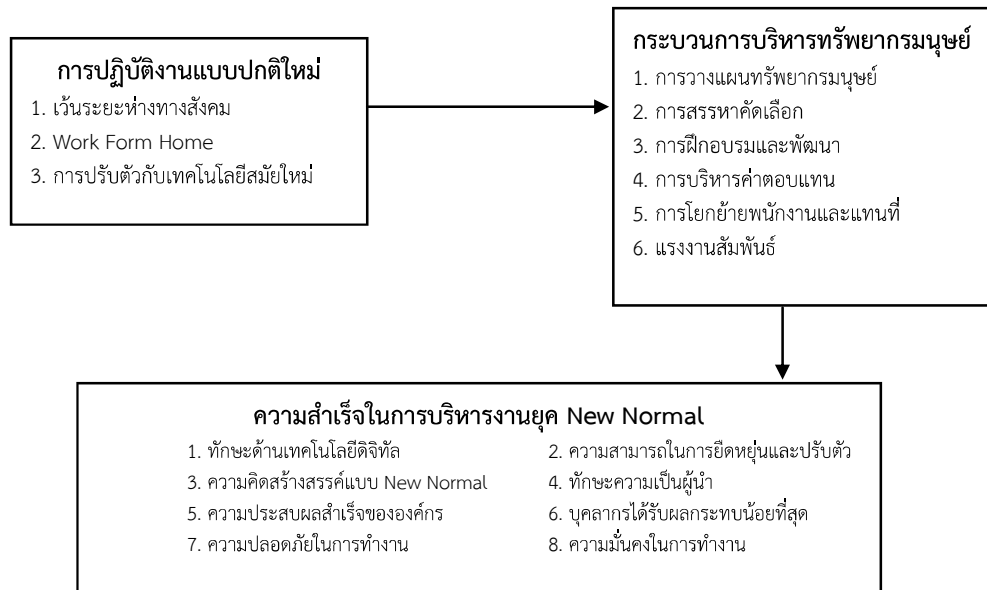
### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิวา ดอนลาว (2564) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะการทำงานบนระบบอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากระบบเชื่อมต่อระบบข้อมูลและระบบอัตโนมัติรวมถึงการนำเอานโยบายไทยแลนด์ 4.0 มาใช้เพื่อการส่งเสริมให้ประเทศไทยเกิดภาคการผลิตที่ล้ำสมัยสำหรับอนาคต ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการผลิตมูลค่าสูง บนพื้นฐานของข้อมูลการเชื่อมต่อและระบบอัตโนมัติ และภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นมาจนถึงปัจจุบันที่มีผลต่อระบบการใช้วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่จะทำให้เกิดเศรษฐกิจใหม่ในลักษณะเป็น NEO-Economy เกี่ยวข้องกับธุรกรรม-ธุรกิจจะเดินอยู่บนดิจิทัลแพลตฟอร์ม ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปในลักษณะ “New Life Style” และที่สำคัญจากผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลกทำให้จำนวนการว่างงานที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ผลต่อเนื่องของปัญหาอัตราการ

เกิดที่ต่ำลง ประกอบกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้หลายประเทศขาดแคลนประชากรวัยแรงงาน โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วและรวมถึงประเทศไทย ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาข้อพิพาททางการค้าระหว่างสหรัฐกับจีน ที่ส่งผลต่อปริมาณการค้าและเศรษฐกิจโลกซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานไทยด้วยเช่นกัน การที่ประเทศไทยจะก้าวผ่านภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้หรือไม่เพียงใดนั้น แรงงานไทยซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนภาวะเศรษฐกิจ และเป็นส่วนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ด้วยเช่นกันดังนั้น แรงงานไทยในอนาคตจะต้องมีสมรรถนะที่มีผลต่อการทำงานที่สูงขึ้น และจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องพัฒนาการบริหารจัดการการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อรองรับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ด้วยเช่นกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์จะต้องกำหนดหัวข้อที่ดูแลแล้วมีความใกล้เคียงกันควรจัดสรรให้ออกมาในกล่องเดียวกันหรือคำถามเดียวกัน คำถามไม่ควรจะเยอะเกินไปแต่ครอบคลุมในทุกมิติของวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและต่อชื่อเรื่องและนำไปสู่กระบวนการออกแบบในเรื่องการวิจัยวิชาชีพได้ อีกทั้งยังไปต่อยอดการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ

## วิธีการวิจัย

**ประเภทของงานวิจัยในการศึกษาวิจัย**ครั้งนี้จะใช้ระเบียบในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยจะใช้การเก็บข้อมูลโดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยจะเป็นการคัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 ท่านซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นพนักงานของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 ท่านและยังมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จำนวน 3 ท่าน รวมทั้งสิ้น 8 ท่าน

### แหล่งที่มาของข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาผ่านความรู้แบบข้อมูลออนไลน์และแบบออฟไลน์

- 1) ข้อมูลประชากรศาสตร์
- 2) ข้อมูลการปฏิบัติงานและด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์
- 3) บทความ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เผยแพร่ทางออนไลน์ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานตามวิถีแบบปกติใหม่ (New Normal) การทำงานที่ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญและเป็นแหล่งข้อมูลหลักที่ใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งจะแบ่งหัวข้อในการสัมภาษณ์ออกเป็น 9 ส่วนดังนี้

- 1) ด้านสมรรถนะที่จำเป็นจะต้องมีของพนักงานสมัยใหม่ที่ต้องมี
- 2) กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต
- 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรในช่วงโรคระบาด COVID-19
- 4) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่พนักงานและผู้บริหารจำเป็นต้องมีและสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารและการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 6) วิธีการปฏิบัติตัวแบบปกติใหม่ในการทำงาน (New Normal)
- 7) การปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 และการแข่งขันทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- 8) การบริหารองค์กรเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงานยุค New Normal



9) มุมมองในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ก่อนเกิดโรคระบาด COVID-19 ปัจจุบัน  
ตอนเกิดโรคระบาด COVID-19 และอนาคตหลังเกิดโรคระบาด COVID-19

#### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบ  
เจาะลึกทั้งหมดเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเป็นการตอบคำถามแบบ  
ปลายเปิด (Open-End) ตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีการพัฒนาศักยภาพบนพื้นฐาน การ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์แบบปกติใหม่ (New Normal)
2. การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรในช่วงสภาวะโรคระบาด COVID-19
3. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับตัวการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเพื่อให้ขับเคลื่อน  
องค์กรต่อไปในช่วง COVID-19

#### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้ง 3 ส่วน ได้ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ New Normal

จากการศึกษาพบว่าทางพนักงานโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอลาด จังหวัดภูเก็ต  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้มีทัศนะในส่วน  
ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มองว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
กระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดคือกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการพยากรณ์ความต้องการ  
ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการคาดการณ์ที่จะต้องทำให้คาดเคลื่อนน้อยที่สุด การวางแผนจะต้องมีกล  
ยุทธ์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพราะโลกหมุนไปทุกวัน เทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งเชื้อโรคต่าง ๆ ดังนั้น ต้อง  
มีแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว มีการเก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ มีแผนหรือวิธีแก้ไขปัญหาให้มาก  
ที่สุด เพื่อพร้อมทุกสถานการณ์ และกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพราะทรัพยากรบุคคล คือทรัพยากรที่  
ไม่สามารถประเมินค่าได้ หากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในกระบวนการอื่น ๆ ทุกกระบวนการมี  
ความสำคัญเท่ากันหมด เพราะทุกกระบวนการต้องทำงานต่อเนื่องกัน จะต้องใช้ทักษะ ความรู้  
ความสามารถในการวางแผน การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก  
การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การโยกย้ายพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ จนไปถึงการ  
โยกย้ายพนักงานและการแทนที่ การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) ในปัจจุบัน  
การรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริหารที่สามารถ  
รักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไว้ได้จะบริหารงานได้อย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือจาก

พนักงานและพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ซึ่งนิยมให้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ได้แก่การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ การดูแลเอาใจใส่ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นทุกขั้นตอนเพื่อการให้ได้มาซึ่งคนหนึ่งคนนั้น ล้วนมีความสำคัญแต่ถ้ามองถึงความสำเร็จให้กับองค์กรย่อมเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานได้มองเห็นวัตถุประสงค์ ไปในทิศทางเดียวกับองค์กร

## 2. การปฏิบัติงานของพนักงานในช่วง COVID-19

จากการศึกษาพบว่าทางพนักงานโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอธวัชชัย จังหวัดอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้มีทัศนะในส่วนของ การปฏิบัติงานแบบปกติใหม่ ว่ารูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต เพราะเนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีชีวิตแบบใหม่ จึงต้องปรับแนวคิดและพฤติกรรมที่เคยทำในแต่ละวัน ทั้งในด้านการทำงาน การเว้นระยะห่างการ Work from Home การรักษาสุขอนามัย สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ในที่สุด การปรับเปลี่ยนในช่วงของสถานการณ์ที่ไม่ปกติจะต้องกลับมาทำงานได้ปกติเหมือนเดิมยาก แต่สิ่งหนึ่งจะต้องมี คือ ต้องเพิ่มทักษะ เพิ่มสมรรถนะ (Skill Knowledge Attributes) คือด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เพราะทุกอย่างทำงานผ่านระบบออนไลน์ เช่นการสัมภาษณ์งานที่ต้องเห็นหน้ากัน มีความจำเป็นต้องออนไลน์ เพราะเป็นการเข้าถึงง่ายขึ้นและลดเวลาเนื่องจากไม่ต้องไปพบปะผู้คนเยอะ กระทั่งการเข้าสังคมองค์กรจำเป็นต้องมีการจัด Social Distancing เพราะว่าปัจจุบันการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีการจัด Social Distancing หรือการมีระยะห่างทางสังคมไม่ใช่เฉพาะหน่วยงานในองค์กรฝ่ายบุคคลคนที่ต้องตอบสนองนโยบายของทั้งของภาครัฐและของบริษัทยุติเพียงในองค์กรรวมไปถึงในสถานที่ทั่วไป ๆ ซึ่ง Social Distancing มีผลมากขึ้น คือ ยกเลิกการจัดกิจกรรม ยกเลิกการประชุมสัมมนา เนื่องจากทุกคนจะต้องอยู่ในตัวของตัวเองเว้นระยะห่างกัน ข้อดีคือ ลดค่าใช้จ่าย ข้อเสียคือ ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป้าหมาย ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่นำไปสู่การประเมินพนักงาน หลีกเลี่ยงการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะในห้องสำนักงานที่อากาศไม่ค่อยระบาย การติดต่อประสานงาน โดยใช้การติดต่องานผ่านทางโทรศัพท์หรือออนไลน์ การทำงานแบบ Work from home ทำให้ลดการเดินทางมาทำงาน การพบปะผู้คนในที่ทำงาน รวมไปถึงคนในครอบครัว เพื่อหลีกเลี่ยงการแพร่ระบาด มาตรการที่ทุกองค์กรต้องมีคือการสวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลาปฏิบัติงานในสำนักงาน การตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าสำนักงาน การล้างมือบ่อย ๆ หรือการเตรียมแอลกอฮอล์ให้ล้างมือก่อนเข้าสำนักงานและตามจุดต่าง ๆ และรวมไปถึงการปฏิบัติตนอยู่บนความปลอดภัยให้มากขึ้น รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบตำแหน่งงานให้มีความปลอดภัยมากขึ้น ทั้งพนักงานกับพนักงาน พนักงานกับลูกค้า และลูกค้ากับ

ลูกค้าด้วยกัน ตามมาตรการทั้งที่โรงแรมและรัฐออกมากำหนด และทางโรงแรมมีนโยบายให้พนักงานฝ่ายบริหารทุกตำแหน่ง สามารถทำงานอยู่ที่บ้านได้ เพื่อลดการแออัดและการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส สำหรับการวัดประสิทธิภาพของงานก็ใช้เพียงแค่เป้าสำเร็จของงาน งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จและบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เช่น พนักงานฝ่ายบัญชีจะต้องอนุมัติเงินเดือนให้แล้วเสร็จก่อนทุกสิ้นเดือน เพื่อให้จ่ายเงินทันทุก ๆ สิ้นเดือน หรือฝ่ายจัดซื้อสามารถอนุมัติคำสั่งซื้อจากทุก ๆ แผนกได้ผ่านระบบ Commache ได้จากที่บ้านตลอด 24 ชั่วโมง

3. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับตัวการดำเนินงานความสำเร็จในการบริหารงานในยุค New Normal

จากการศึกษาพบว่าทางพนักงานโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้มีข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับตัวการดำเนินงานว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่เพียงการบริหารแค่ในองค์กรหรือบริหารตัวเงินเท่านั้น แต่ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องบริหารทั้งตัวเงิน พนักงาน แผนกกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร ทุก ๆ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการทำควบคู่กันไปและจะต้องมีการผนวกการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จและสามารถที่จะอยู่รอดได้ในช่วงสภาวะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต ภาคธุรกิจได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและให้ความสนใจไม่น้อย สำหรับในช่วงระบอบโควิด-19 ซึ่งอาจจะเป็นแนวทางในการหาทางออก หรือแนวทางการปฏิบัติในอนาคต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานในยุค COVID-19ดังกล่าวได้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรเพิ่มเติมการปฏิบัติในยุค New Normal ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น การรับมือความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสายงานที่จะต้องมีความเป็นธรรม เป็นกลางและเป็นมิตร ทุกครั้งที่มีการสื่อสารหรือประสานงานต้องเป็นข้อมูลที่ชัดเจน เป็นจริง และมีศิลปะในการพูด เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทในอนาคต ฝ่าย HR คือบุคคลที่อยู่ระหว่าง พนักงานและนายจ้าง เป็นสื่อกลางที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่น อย่ายึดติดตัวหนังสือมากกว่าความเป็นจริง และอย่าละเลยจนเป็นปัญหาตามมา

### สรุปผลและอภิปรายผล

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดคือกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนจะต้องมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องมีแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว มีการเก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ มีแผนหรือวิธีแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด เพื่อพร้อมทุกสถานการณ์ และในกระบวนการอื่น ๆ ทุกกระบวนการมีความสำคัญเท่ากันหมด เพราะทุก

กระบวนการต้องทำงานต่อเนื่องกัน จะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการวางแผน การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การโยกย้ายพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ การโยกย้ายพนักงานและการแทนที่ การรักษาความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีขึ้น นิยมให้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ได้แก่การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน ย่อมเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานได้มองเห็นวัตถุประสงค์ ไปในทิศทางเดียวกับองค์กร โดยมีวิธีการป้องกันเมื่อพนักงานมีความจำเป็นต้องไปสำนักงานดังนี้

1. จัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับฆ่าเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ไว้นในพื้นที่ทำงาน
2. แจกจ่ายอุปกรณ์ป้องกันเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ให้กับพนักงานและลูกค้าอย่างทั่วถึง
3. ป้องกันการแพร่เชื้อโคโรนา-19 ระหว่างกัน ด้วยการตั้งจุดตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย
4. กำหนดตารางพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อไวรัสโคโรนา-19 บริเวณพื้นที่ทำงาน
5. งดประชุมและกิจกรรมรวมกลุ่มในออฟฟิศ เพื่อลดการแพร่กระจายเชื้อไวรัสโคโรนา-19
6. ปรับเวลาเข้า-ออกงาน หลีกเลี่ยงช่วง Rush-hour เพื่อปกป้องพนักงานจากเชื้อไวรัสโคโรนา-19
7. ปรับเปลี่ยนบางแผนกให้สามารถทำงานที่บ้านได้ (Work from Home)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดคือกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์ มีแผนหรือวิธีแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด เพื่อพร้อมทุกสถานการณ์ ในแง่ของการบริหารหรือการพัฒนาคนให้เก่ง สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและจะต้องสร้างความตระหนักต่อพนักงาน

2. จากการวิจัย พบว่า เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีชีวิตแบบใหม่ จึงต้องปรับแนวคิดและพฤติกรรมที่เคยทำในแต่ละวัน ทั้งในด้านการทำงาน การเว้นระยะห่างการ Work from Home การรักษาสุขอนามัย นอกการปฏิบัติตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนดในการเข้าสังคมแล้ว พนักงานจะต้องเพิ่มทักษะ เพิ่มสมรรถนะด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เพราะทุกอย่างทำงานผ่านระบบออนไลน์

3. จากการวิจัยพบว่า กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสายงานที่จะต้องมีความเป็นธรรม เป็นกลางและเป็นมิตร ทุกครั้งที่มีการสื่อสารหรือประสานงาน ต้องเป็นข้อมูลที่ชัดเจน เป็นจริง และมี

ศิลปะในการพูด เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทในอนาคต ฝ่าย HR คือ บุคคลที่อยู่ระหว่าง พนักงานและ นายจ้าง เป็นสื่อกลางที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่น อย่ายึดติดตัวหนังสือมากกว่า ความเป็นจริง และอย่าละเลยจนเป็นปัญหาตามมา

### เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา สุวรรณศรี. บทที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2560, จาก <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/>
- เขมรัฐ ทรวงอยู่. ข้อมูลจากนิตยสารการเงินธนาคาร/ความเป็นมาของ New Normal. ค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2558, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/1313>
- \_\_\_\_\_. ความปกติในรูปแบบใหม่ (New Normal). ค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2558, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/1313>
- จักรพงษ์ นิมิตรง. องค์การอนามัยโลก ประกาศ 'COVID-19' เป็นชื่อทางการของการติดเชื้อไวรัส โควโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019. ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2563, จาก <https://www.hfocus.org/content/2020/02/18488>
- จิรวัดน์ ทิพยรส. (2559). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- \_\_\_\_\_. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- दनัย เทียมพุด. (2561). การจัดการทรัพยากรบุคคล.หนังสือการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- ธาดา รัชกิจ. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เพื่อเข้าร่วมงานกับองค์กร. ค้นเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2562, จาก <https://th.hrnote.asia/recruit/190313-recruitment/>
- \_\_\_\_\_. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)เพื่อเข้าร่วมงานกับองค์กร. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2562, จาก <https://th.hrnote.asia/recruit/190313-recruitment/>
- \_\_\_\_\_. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบันที่มีความสำคัญที่สุด. ค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2563, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- \_\_\_\_\_. ทำไมการฝึกอบรม job training ถึงสำคัญกับองค์กร. ค้นเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2562, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-trainingofhr-181226/>

- ปราโมทย์ เทพมณี. โลกหลังวิกฤติ COVID-19. ค้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.set.or.th>
- พนักร สิมะขจรบุญ. 3 เช็คลิสต์สำหรับผู้บริหาร บริหารจัดการโรงแรมให้อยู่รอดและปลอดภัยในยุค COVID-19. ค้นเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2563, จาก <https://inno.co.th/checklist>
- พงษ์รัตน์ เครือกลีน. การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี. ค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2563, จาก <C:/Users/User/Downloads/219085-Article%20Text-718059-1-10-20191015.pdf>
- มาลี บุญศิริพันธ์. ความหมายของคำว่า New Normal คืออะไร? ค้นเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>
- วัชรพล มาลัยวงษ์. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. ค้นเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2560, จาก <https://sites.google.com/site/comprempa4>
- วรลักษณ์ ตั้งเจริญ. New Normal ในการทำงาน. ค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/newnormal>
- วรารกร แซ่ปึง. 3 HR New Normal ที่จะเกิดขึ้นนับจาก COVID-19. ค้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.pmat.or.th/>
- สุวรรณศรี. ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2560, จาก <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์/บทที่%201.pdf>
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- BBC Thai. ไวรัสโคโรนา ที่มา อาการ การรักษา และการป้องกันโรคโควิด-19. ค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.bbc.com/thai/features-51734255>
- Post today. New Normal คืออะไร? วิถีชีวิตใหม่ในสังคมเปลี่ยนแปลงไปแค่ไหน. ค้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2563, จาก [https://www.egat.co.th/egattoday/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11397:20200608-egat&Itemid=129](https://www.egat.co.th/egattoday/index.php?option=com_k2&view=item&id=11397:20200608-egat&Itemid=129)