

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมบริการ

ชนิษฐา ทองเชื้อ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จารุวรรณ สุภาชัยวัฒน์¹

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 11 มีนาคม 2567

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 22 เมษายน 2567

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 29 เมษายน 2567

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่นและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถรองรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ งานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎี Three global mega-trend (Minbaeva, 2021) เพื่อตอบคำถามวิจัย จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจาก 3 กรณีศึกษาของบริษัทสัญชาติไทย บริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย เก็บข้อมูลการวิเคราะห์เบื้องต้นจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่แตกต่างกัน ผลวิจัยด้วยกรณีศึกษาพบว่า ในช่วงเริ่มต้นของการเกิดวิกฤตบริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในไทย มีนโยบายในการปรับลดจำนวนพนักงาน และผู้บริหารระดับสูง เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ เมื่อสถานการณ์โควิด - 19 เริ่มคลี่คลาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้วางระบบการพัฒนาทักษะพนักงานในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะเดียวกันบริษัทสัญชาติไทย ไม่ว่าจะเกิดวิกฤตอย่างไรก็ไม่มียุทธศาสตร์ปรับลดจำนวนพนักงาน นอกจากนี้ทั้งสามกรณีศึกษาใช้หลักการหมุนเวียนงาน เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง ปรับรูปแบบการทำงานเป็นในลักษณะแบบไฮบริด เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น และนำเทคโนโลยีเข้ามาให้ผู้บริหารใช้ตรวจสอบการทำงานของพนักงานผ่านระบบออนไลน์ได้มากกว่านั้น ผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการปรับรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารภายใต้เงื่อนไขการตัดสินใจการลงทุนเกี่ยวกับพนักงานและเทคโนโลยี ต้องสอดคล้องกับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสถานการณ์ทางการเงินในขณะนั้น

คำสำคัญ: โควิด-19, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การทำงานแบบยืดหยุ่น, ความเป็นอยู่ที่ดี, ดิจิทัลไลเซนซ์, อุตสาหกรรมบริการ

¹ Corresponding Author E-mail : Jaruwat.baac@reru.ac.th

Human Resource Management in COVID-19: Case Study Research in Hospitality Industry

Kanitha Thongchai

Lecturer in Tourism and Hotel, Faculty of Social Sciences and Humanities,
North Eastern University

Sujinda Popaitoon

Associate Professor of Management, Maharakham Business School, Maharakham University
Jaruan Supachaiwat

Lecturer in Management, Faculty of Business Administration and Accountancy,
Roi Et Rajabphat University

Received : March 11, 2024

Revised : April 22, 2024

Accepted : April 29, 2024

Abstract

This research aims to examine flexible labor practices and employee well-being to ensure they can support human resource management in the COVID-19 era. In the context of the service industry. This research uses the three global megatrends (Minbaeva, 2021) to answer these questions. Based on three selected case studies in Thai MNCs, Tradition Thai, and MNCs in Thailand, a preliminary analysis of the data significantly significant differences between senior executives and HR managers. The findings from case study research show that the beginning of the crisis for Thai MNCs and MNCs in Thailand was a policy to reduce the number of employees and senior executives in order to reduce business operating costs. At the same time, traditional Thai No matter how the crisis occurs, there is no policy to reduce the number of employees. In addition, all three case studies use the principle of job rotation to develop employees' skills so they can work in a variety of positions. Adjust the work style to a hybrid model to provide more flexibility. and bring in technology for executives to use to monitor employees' work through an online system. Moreover, this research finds interesting issues in flexible workforces and employee well-being, and executives' human resource management model adjustments are conditioned on investment decisions regarding employees and technology. Must be consistent with the human resource management policy and financial situation at that time.

Keywords: COVID-19, Human Resource Management, Flexible Work, Well-being, Digitalization, Hospitality Industry

1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจระดับโลกในปัจจุบันมีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันความคาดหวังของลูกค้าก็เพิ่มสูงขึ้นตามโดยเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Sharma, 2019) สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ เนื่องจากเป็นธุรกิจบริการเป็นการปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้าระหว่างพนักงานและลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ทำให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก (World Tourism Organization, 2009, Madera et al., 2017) และจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการได้รับผลกระทบหนักที่สุดจากการหดตัวของเศรษฐกิจโลก ทำให้มีการลดจำนวนพนักงานลง (Nicola et al., 2020) พนักงานจะรู้สึกถึงความไม่มั่นใจในงาน ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจ สร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้พนักงาน เพื่อเอื้อให้เกิดความเข้าใจและการดูแลร่วมกันในองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะพนักงานเพื่อให้สามารถผ่านวิกฤตนี้ไปได้ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Santra, 2021)

หนึ่งในความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่บริษัทต่าง ๆ จะต้องเผชิญเมื่อเกิดเหตุการณ์หยุดชะงักจากสภาพแวดล้อม (Ismail et al., 2017) เนื่องจากจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการบริหารพนักงานภายในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อรับมือกับรูปแบบการทำงานใหม่ ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลนำมาสู่การปรับเปลี่ยนทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน (Prieto & Pérez-Santana, 2014) การวางแผนอัตรากำลังคนซึ่งถือเป็นปัญหาที่ยากที่สุดของผู้บริหาร (De Bruecker et al., 2015) การเพิ่มขนาดของบริษัทสามารถทำให้การจัดการพนักงานเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงจำนวนพนักงานที่ควรจ้างหรือเลิกจ้าง (Smet et al., 2021) การตัดสินใจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีแนวโน้มจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้การวางแผนด้านอัตรากำลังคนต้องเผชิญกับปัญหาอย่างมาก (Huang et al., 2009) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพแรงงาน และทักษะต่างๆ ที่พนักงานควรมี

เมื่อไม่นานมานี้ Minbaeva (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางที่เป็นไปได้สำหรับการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นไปที่แนวโน้มสำคัญระดับโลก (global mega-trends) สามประการ ประกอบด้วย แนวทางการปฏิบัติด้านพนักงานที่ยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจให้เป็นดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มการวิจัยเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อตรวจสอบแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่นและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถรองรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ โดยมุ่งตอบคำถามวิจัยที่เจาะจงคือ การเกิดวิกฤติโควิด-19 กระทบต่ออุตสาหกรรมบริการอย่างไร อะไรที่เป็นอุปสรรคไปสู่วิถีความปกติใหม่ และในอนาคตผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการมีแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อตอบคำถามเหล่านี้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ถูกรวบรวมจากกรณีศึกษาเชิงลึกสามเรื่อง จากเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจาก 3 กรณีศึกษาของบริษัทสัญชาติไทย บริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสำรวจเบื้องต้น Yin (2012) เสนอกรณีศึกษาเป็นวิธีทางเลือกในการตรวจสอบความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างปรากฏการณ์และบริบทของแต่ละกรณีศึกษา

สิ่งนี้เหมาะกับการศึกษาในปัจจุบันนี้เนื่องจากช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการปรับรูปแบบการบริหารบุคลากรที่อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทั้งสามกรณีของกลุ่มอุตสาหกรรมบริการจะมีแนวทางดำเนินงานที่แตกต่างกันอย่างไรเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัยสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกทางทฤษฎีและข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

2. การทบทวนวรรณกรรม

2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Workforce)

วิกฤติโควิด-19 ทำให้เกิดความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานระหว่างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทักษะพนักงาน (Cumming et al., 2020; Ezerdi et al., 2022) จำเป็นที่องค์กรต้องมีการพิจารณาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร เป็นต้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและระบบองค์กร และสร้างความสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (Cooke et al., 2020; Jiang & Messersmith, 2017) เพื่อให้องค์กรสามารถต่อสู้กับวิกฤติและอยู่รอดในระยะยาวได้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้นายจ้างรับมือความท้าทายที่เกิดจากความเครียดนอกองค์กรที่นำไปสู่ความกังวลของพนักงาน (Avgoustaki & Bessa, 2019) เช่น พนักงานเกิดความไม่พอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น กลัวการตกงาน พนักงานเกิดความกังวลเมื่อมีการหมุนเวียนงาน พนักงานมีอิสระในการเลือกงานมากขึ้น ความคาดหวังในการทำงานของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลและพนักงาน Gen Z (Andersson et al., 2019) นอกจากนี้ยังต้องรักษาพนักงานที่มีอายุมากกว่าและเน้นการสร้างความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความสมดุลในสถานที่ทำงาน (Deloitte, 2020) ดังนั้น หากพนักงานได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างจะส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานลดลงและพร้อมรับมือกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Flinchbaugh et al., 2020)

ก่อนเกิดวิกฤติโควิด-19 กลุ่มธุรกิจประเภทบริการ ส่วนใหญ่พนักงานคุ้นชินกับการทำงานที่ออฟฟิศ (Onsite) ในขณะเดียวกันมีพนักงานบางแผนกที่ต้องทำงานนอกสถานที่ ดังนั้น แนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่นถือเป็นรูปแบบการทำงานที่นายจ้างปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคโควิด-19 ของทรัพยากรมนุษย์ ในการผลิตโฉมรูปแบบการทำงานแบบเดิมอย่างแท้จริง ด้วยรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid) และรูปแบบการทำงานที่ไหนก็ได้ (Remote) (Caligiuri et al., 2020) ระบบการทำงานถูกดัดแปรนำไปสู่รูปแบบการทำงานทางไกล (telework) เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยองค์กรจะให้สิทธิ์พนักงานบริหารเวลาทำงาน ถึงแม้ว่าในอุตสาหกรรมบริการ บางองค์กรจะมีรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด และรูปแบบการทำงานที่ไหนก็ได้ (Remote) มาตั้งนานแล้ว แต่วิกฤติโควิด-19 ได้เข้ามาทำให้อุตสาหกรรมบริการต้องปรับตัว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น การศึกษานี้เลือกกลุ่มธุรกิจบริการ (บริษัทไทย บริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย) ในบริบทจริงสิ่งนี้นำไปสู่:

คำถามการวิจัยที่ 1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 ส่งผลต่ออุตสาหกรรมบริการอย่างไร

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (HRM for Employee well-being)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ขององค์กรในการจัดการเกี่ยวกับทุนมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Wright et al., 1994) โดยเฉพาะการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน (Yeung & Berman, 1997) นอกจากนี้ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยอธิบายผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ของประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย (Lee et al., 2013) แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ในแง่ความสุขและความสัมพันธ์ (Van De Voorde et al., 2012) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารมี

ความกังวลเรื่องความเป็นอยู่และความเครียดของพนักงานนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่การบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น (Minbaeva, 2021) การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เศรษฐกิจ และความวุ่นวายทางการเมืองจะส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดลง (Kim et al, 2022; Oh & Oetzel, 2022) องค์กรและพนักงานกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างต่อเนื่องในการคิดริเริ่มที่ต้องมีการวางแผน เพื่อให้ทันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น (Maguire, 2003) ซึ่งนำไปสู่:

คำถามการวิจัยที่ 2: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 มีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอย่างไร

2.3 การเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ยุคดิจิทัลไลเซชัน (Digitalization of Human Resources)

การพัฒนาทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digitalization) ทำให้เกิดการผลิตข้อมูลออนไลน์จำนวนมาก ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้ (Platanou et al., 2018) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการคาดการณ์ในปัจจุบันมีการกำหนดทักษะใหม่ให้กับพนักงานในแง่ของความสามารถทางดิจิทัล การแก้ปัญหา หรือการสื่อสารสำหรับการพัฒนาบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ทำให้เกิดความท้าทายที่แผนกทรัพยากรมนุษย์กำลังเผชิญในความพยายามในการสนับสนุนพนักงานให้มีทักษะและความสามารถรอบตัวเพิ่มมากขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลไลเซชันในสถานที่ทำงานในอนาคต

การปรับรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยไม่นำเทคโนโลยีมาใช้นั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากดิจิทัลไลเซชันช่วยสนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น นำมาพัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร และสร้างการวางแผนกำลังคน (Conroy et al., 2020) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานโดยใช้ความก้าวหน้าที่น่าเสนอโดยเทคโนโลยีดิจิทัล (Bennett & McWhorter, 2021) ไม่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์หรือหน้าที่ทางธุรกิจอื่น ๆ แต่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ การมอบคุณค่าและประสบการณ์ให้กับลูกค้า สรุปได้ว่า สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัลไลเซชัน ควรมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ของลูกค้า จากนั้นจึงปรับปรุงกระบวนการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานสามารถส่งมอบประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าได้ ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจริงหรือไม่ในบริบทจริงสิ่งนี้นำไปสู่:

คำถามการวิจัยที่ 3: ในอนาคตผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและหัวหน้าพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการมีแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 อย่างไร

3. ระเบียบวิธีวิจัย (Methods)

การวิจัยนี้ใช้วิธีการกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ รวมถึงการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวถึงโครงสร้าง และศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) นักวิจัยควรใช้การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและควรมีความเข้าใจในเชิงลึกในบริบทเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์เชิงลึก มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามการวิจัย: (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 ส่งผลต่ออุตสาหกรรมบริการอย่างไร (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด-19 มีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอย่างไร (3) ในอนาคตผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและหัวหน้าพนักงานฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการมีแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 อย่างไร

3.1 การคัดเลือกกรณีศึกษา (Case Selection)

จากวัตถุประสงค์การวิจัย บริษัทกรณีศึกษาได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ต่อไปนี้: (1) บริษัทขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 100 คน (2) บริษัทสัญชาติไทย บริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย (3) กลุ่มธุรกิจประเภทการให้บริการ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถรับมือการถูกตีตราซ้ำซ้อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากวิกฤติโควิด-19 ได้ ทั้งหมดจากการศึกษาก่อนหน้านี้ของ Kim et al (2022) และ Minbaeva, D. (2021) ขอบเขตการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าสามกรณีที่เลือกได้กำจัดความสับสนที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในลักษณะของบริษัทที่แสดงด้านล่าง ดังนี้

3.1.1 กรณี A (บริษัทสัญชาติไทย ผู้กระจายกิจการด้วยการเติบโตแบบที่ปรับจ้างบริหารโรงแรมในต่างประเทศ)

บริษัทไทยที่มีประสบการณ์อันเชี่ยวชาญกว่า 70 ปี ในธุรกิจโรงแรมและการให้บริการต้อนรับ ระดับ 5 ดาวในประเทศไทย โดยเริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2491 ด้วยการที่ผู้บริหารเล็งเห็นว่าประเทศไทยมีศักยภาพที่จะเป็นจุดหมายปลายทางสำหรับนักท่องเที่ยว และมั่นใจว่าวิธีการที่ผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในเวทีโลก คือ การสร้างโรงแรมที่มีความโดดเด่น และให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งการนำเอามาตรฐานการบริการแบบสากลมาให้บริการอย่างกลมกลืนไปกับวัฒนธรรมแบบไทยที่มีเสน่ห์และมีเอกลักษณ์อันโดดเด่นมีการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน ๆ ไป ซึ่งการเติบโตของแต่ละกลุ่มธุรกิจเกิดจากการนำเอาความแข็งแกร่ง ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของการให้บริการโรงแรมแบบครบวงจรมาพัฒนาต่อยอดสู่การขยายกิจการด้วยการเติบโตในลักษณะรับจ้างบริหารโรงแรมในต่างประเทศ

ตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปัจจุบัน ได้มีการวางรากฐานขององค์กร โดยมีหลักคิดการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวยุคใหม่ นั่นคือ เชิญผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพที่ไม่ได้มาจากคนในตระกูลเข้ามาดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อรองรับกลยุทธ์สำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในการเข้าสู่การสร้างสรรค์ การขยายกิจการ และการกระจายความเสี่ยงของธุรกิจที่มีการลงทุนในประเทศไทยและต่างประเทศ เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด -19 ทำให้ธุรกิจถูกกระทบรุนแรง โดยช่วงลือคดาวน้ออัตราการเข้าพักลดลงและมีความผันผวน ผู้บริหารได้พลิกวิกฤติเป็นโอกาสโดยการขยายธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ลดความเสี่ยงและสามารถเพิ่มรายได้มาทดแทนธุรกิจที่มีการชะลอตัว และได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ทั้งในด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การลงทุน การด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างในการบริหารงาน เนื่องจากเล็งเห็นว่าวิกฤติในครั้งนี้ นอกจากส่งผลกระทบต่อระยะสั้น แต่ยังมีผลกระทบระยะยาวจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

3.1.2 กรณี B (บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย กรณีการเข้าซื้อกิจการในประเทศไทย)

เริ่มต้นดำเนินธุรกิจโดยชาวเยอรมัน มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปฏิบัติการระดับสูง ในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ และธุรกิจด้านสุขภาพในหลายประเทศ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นพัฒนา 4 ด้านหลัก คือ การให้ความรู้ การบริหารจัดการใจ การบริการด้านสุขภาพ และการฝึกซ้อมกีฬาจากแนวทางการดำเนินธุรกิจดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยเน้นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเป็นหลักสำคัญ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้แก่ทุกคนที่มาใช้บริการเป็นสำคัญ

ในปี 2563 ธุรกิจมุ่งเน้นไปที่การขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ แต่ในขณะเดียวกันก็มีการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ธุรกิจอยู่ในระดับแนวหน้าและสามารถเผชิญกับผลกระทบของวิกฤต โควิด-19 ต่อมาหลังจากสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 เริ่มคลี่คลาย ได้มีการเปลี่ยนผ่านของการบริหารอีกครั้ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทำให้เกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงาน (Culture shock) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นลักษณะของการขยายกิจการ จากการที่นักลงทุนชาวไทยได้เข้ามาซื้อกิจการ

3.1.3 กรณี C (บริษัทไทยข้ามชาติ ที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศไทยและบริษัทลูกอยู่ต่างประเทศ)

เจ้าของธุรกิจกรณี C เป็นผู้บุกเบิกโรงแรมแนวโฮสเทลสัญชาติไทยที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับในระดับสากล ด้วยความโดดเด่นด้านการบริการและการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้เข้าพักบริการ ปัจจุบันดำเนินธุรกิจที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศไทยและบริษัทลูกอยู่ต่างประเทศ ซึ่งขยายไปแล้ว 7 แห่ง แบ่งเป็นในไทย 3 แห่ง และในต่างประเทศ 4 แห่ง คือ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น มาเก๊า ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม กัมพูชา ภายใต้การบริหารของผู้บริหารรุ่นที่ 3 เพื่อขยายกิจการสร้างเป็นแลนด์มาร์กใหม่ และในอีก 4 ปีข้างหน้าเตรียมรีแบรนด์ธุรกิจจากโฮเทลสู่โรงแรมไลฟ์สไตล์ (Affordable Lifestyle) เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้าเอเชียที่ชื่นชอบบรรยากาศสนุกสนาน สไตล์โฮเทล และเปิดแบรนด์ใหม่เน้นเจาะกลุ่มลูกค้าวัย โรงแรมไลฟ์สไตล์ (Affordable Lifestyle) ถือเป็นเทรนด์การท่องเที่ยวที่กำลังเติบโต ส่งผลให้ภายใต้การบริหารของผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้นำรูปแบบการบริหารภายใต้ระบบทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความสมดุลในแง่ของวัฒนธรรมการทำงาน การดูแลพนักงานระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกส่งผลให้หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานระหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิแรงงานข้ามชาตินอกจากนี้ยังมีการลงทุนทางเทคโนโลยีในช่วงก่อนเกิดวิกฤติ และหลังจากสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 เริ่มคลี่คลาย ได้มีการลงทุนทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลพนักงานเพิ่มมากขึ้น

3.2 แหล่งข้อมูลและการวิเคราะห์

การวิจัยกรณีศึกษามีลักษณะโดยการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่ช่วยในการพัฒนาทฤษฎี (Yin, 2012) แหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์หลักในการวิจัยนี้คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในบริบทการศึกษาที่แสดงรายละเอียดของตารางที่ 1

ตารางที่ 1: คำอธิบายกรณีศึกษาที่เลือกและผู้ให้ข้อมูลหลัก

	กรณี A	กรณี B	กรณี C
ข้อมูลบริษัท	ธุรกิจโรงแรมและการให้บริการต้อนรับ	ธุรกิจรีสอร์ทกีฬาและสุขภาพ	ธุรกิจที่พักจากโฮสเทลสู่ ที่พักไลฟ์สไตล์ (Affordable Lifestyle)
ลักษณะการดำเนินบริษัท	บริษัทสัญชาติไทย สู่การขยายกิจการด้วยการเติบโตแบบที่ไปรับจ้างบริหารโรงแรมในต่างประเทศ	บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย กรณีการเข้าซื้อกิจการในประเทศไทย	บริษัทไทยข้ามชาติ ที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศไทยและบริษัทลูกอยู่ต่างประเทศ
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์ มากกว่า 8 ปี	ผู้บริหารมีประสบการณ์ 8 ปี	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Director) มีประสบการณ์ 7 ปี

กระบวนการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยห้าขั้นตอนหลัก

ขั้นตอนที่ 1 ฟังบทสัมภาษณ์รูปแบบการบริหาร เพื่อเก็บข้อมูลวิจัยของกรณี A

ในขั้นตอนที่ 2 ถอดเทปบทสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลวิจัยกรณี B และ C ต่อไป

ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวรอบแรกตารางการสัมภาษณ์ประมาณ 90 นาที

สำหรับผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน คำถามกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกมีดังนี้:

- (1) คุณช่วยอธิบายถึงประวัติความเป็นมาขององค์กร
- (2) คุณช่วยอธิบายบทบาทของคุณภายในองค์กร
- (3) คุณช่วยกรุณาอธิบายลักษณะของงานนโยบายทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรและแผนก
- (4) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกนำไปใช้ในบริษัทในช่วงก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลัง

สถานการณ์วิกฤตโควิด -19 อย่างไร

- (5) การลงทุนในเทคโนโลยีและนำมาพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างไร

ในขั้นตอนที่ 4 ข้อมูลทั้งหมดถูกรวบรวมโดยนักวิจัย จากนั้นผลลัพธ์ของการสัมภาษณ์เหล่านี้จะถูกส่งไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

ในขั้นตอนที่ 5 หลังจากได้รับการอนุมัติผลการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องในที่สุดก็ถูกรายงานในรูปแบบกรณี ในการวิจัยนี้ นักวิจัยได้อาศัยการวิเคราะห์ทั้งภายในกรณีและข้ามกรณี นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้มองหาความเหมือนและความแตกต่าง ภายในกรณีและข้ามกรณี เพื่อรับความรู้ความเข้าใจจากวัตถุประสงค์การวิจัย

อ้างอิงจาก Yin (2012: pp.45-46), สี่การทดสอบ (ความถูกต้องในการสร้างความถูกต้อง ความถูกต้องภายใน ความถูกต้องภายนอก และความน่าเชื่อถือ) ถูกนำมาใช้โดยทั่วไปเพื่อทดสอบคุณภาพของการวิจัยทางสังคมใด ๆ ความถูกต้องของโครงสร้างคือ การระบุมাত্রการดำเนินงานที่ถูกต้อง สำหรับแนวคิดที่กำลังศึกษา ความถูกต้องภายในคือ การพยายามสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยเชื่อว่าเงื่อนไขบางอย่างจะนำไปสู่เงื่อนไขอื่น ๆ ซึ่งแตกต่างจากการปลอมแปลงความสัมพันธ์ ความถูกต้องภายนอกคือ การกำหนดโดเมนที่สามารถสรุปผลการวิจัยของการศึกษาได้ ความน่าเชื่อถือคือ การแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของการศึกษา เช่น ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลสามารถทำซ้ำได้ด้วยผลลัพธ์เดียวกัน สำหรับการวิจัยนี้การทดสอบเหล่านี้ถูกนำไปใช้ตลอดการดำเนินการกรณีศึกษาในภายหลังที่จุดเริ่มต้น

4. ผลลัพธ์

4.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Workforce)

จากที่กล่าวมาข้างต้นในหัวข้อก่อนหน้านี้ จะเห็นได้ว่าก่อนเกิดวิกฤตโควิด -19 ส่วนใหญ่พนักงานต่างคุ้นชินกับการทำงานที่ออฟฟิศ ในขณะที่เดียวกันมีพนักงานบางแผนกที่ต้องทำงานนอกสถานที่เป็นชั่วคราว ดังนั้น แนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่นถือเป็นรูปแบบการทำงานที่นายจ้างปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเหตุการณ์ ทำให้ช่วงวิกฤตได้มีการปรับรูปแบบการทำงานเป็นในลักษณะแบบไฮบริดที่มีทั้งการเข้าออฟฟิศและรูปแบบการทำงานที่สามารถทำงานร่วมกันผ่านโลกออนไลน์ที่ไหนก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ PriceWaterhouseCoopers (2020) ที่ระบุว่ามีการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับพนักงาน รวมถึงมีออกแบบการหมุนเวียนงานในลักษณะที่พนักงานสามารถทำได้หลากหลายหน้าที่ การศึกษานี้มุ่งเน้นประเภทรูทการให้บริการของบริษัทสัญชาติไทย บริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญด้านการลงทุนเกี่ยวกับคน และมีการผลักดันแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความสมดุลในสถานที่ทำงาน

ตัวอย่างเช่น กรณี A กรณี B และกรณี C เมื่อเกิดวิกฤติผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงการกระจายความเสี่ยง โดยใช้หลักการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง และปรับรูปแบบการทำงานเป็นในลักษณะแบบไฮบริด เนื่องจากมีพนักงานบางแผนกที่สามารถทำงานผ่านออนไลน์ได้ ในขณะเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะมีการปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้บริหารได้มีการใช้ระบบติดตามการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจากการที่พนักงานมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น (Deloitte, 2016) ทำให้ผู้บริหารตระหนักความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในแง่ของความสุขการทำงานและความสัมพันธ์ในองค์กร

4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (HRM for Employee well-being)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดความท้าทายในบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคาดการณ์ว่าอาจจะเกิดความเสี่ยงด้านสุขภาพของพนักงาน สาเหตุจากการที่พนักงานเกิดความเครียด ความกังวลในความไม่มั่นคงในงาน ซึ่งอาจลดความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้และประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee et al. (2013) ที่กล่าวว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยอธิบายผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ของประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย

ตัวอย่างเช่น กรณี A ในช่วงวิกฤติโควิด -19 ที่ต้องปฏิบัติตามมาตรการของรัฐบาล ทำให้ผู้บริหารอยู่ภายใต้การตัดสินใจอย่างรอบคอบภายใต้บรรทัดที่แข็งแกร่ง การดูแลพนักงานจำนวนมาก ความปลอดภัยของผู้เข้าพักและการรักษาสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ถือหุ้น จึงมีมาตรการเพื่อให้เกิดผลกระทบกับพนักงานน้อยที่สุด โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงยอมลดเงินเดือนของตัวเอง ซึ่งลดตามสัดส่วนลงตามลำดับเพื่อให้พนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการไม่ได้รับผลกระทบ ซึ่งพนักงานจะได้รับเงินเดือนเหมือนเดิม แต่ไม่ได้สวัสดิการจากมาตรการดังกล่าวผู้บริหารตระหนักถึงการดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร “พนักงานคือคนที่ทำให้เกิดธุรกิจ และธุรกิจจะขับเคลื่อนต่อไปได้ด้วยพนักงาน” และสอดคล้องกับกรณี B ในเริ่มต้นของโควิด-19 ผู้บริหารตระหนักถึงการรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีมาตรการลดเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง แต่ด้วยวิกฤติโควิด-19 ยังส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว ทำให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจจ่ายค่าชดเชยเลิกจ้างให้กับพนักงานบางส่วนเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ซึ่งในส่วนนี้มีความแตกต่างจากกรณี A

กรณี C จากการที่เป็นบริษัทไทยข้ามชาติที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศไทยและบริษัทลูกอยู่ต่างประเทศและบทบาทของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงหัวหน้าแผนกต่างๆ รับผิดชอบกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานของบริษัท ทำให้เมื่อเกิดวิกฤติโควิด -19 ได้มีมาตรการการรักษาผู้บริหารระดับสูง รวมถึงหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และตัดสินใจจ่ายค่าชดเชยเลิกจ้างให้กับพนักงานบางส่วนเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ส่วนพนักงานที่ไม่ถูกเลิกจ้าง จะได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเต็มจำนวนเหมือนเดิม

4.3 การเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ยุคดิจิทัลไลเซชัน (Digitalization of Human Resources)

จากวิกฤติโควิด-19 จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลมีผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ และเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือหน้าที่ทางธุรกิจอื่น ๆ แต่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าที่ประกอบด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ตัวอย่าง กรณี A และ B ผู้บริหารมีการปรับโมเดลธุรกิจ (Business Model) เพื่อตอบสนองต่อโจทย์การที่ถูกหยุดชะงัก โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวช่วยให้ลูกค้าเกิดความสบายใจ และนำเทคโนโลยีมาใช้ติดตามการบริการลูกค้าแบบรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ross & Beath (2019)

Conroy et al. (2020) ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้กับสายงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การทำให้ระบบคัดเลือก สรรหาพนักงานและการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาทักษะและความรู้พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับตัวอย่างกรณี C ที่นำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สำหรับการพัฒนา Soft Skill, Re Skill และ Up Skill ให้แก่พนักงาน โดยผู้บริหารสามารถติดตาม ตรวจสอบการทำงานของพนักงานผ่านระบบออนไลน์ได้

ประเด็นที่ศึกษา	กรณี A	กรณี B	กรณี C
แนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น	ให้ความสำคัญด้านการลงทุนเกี่ยวกับคน และมีแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น โดยใช้หลักการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้สามารถทำงาน ได้หลากหลายตำแหน่ง	สอดคล้องกับกรณี A	สอดคล้องกับกรณี A
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	ไม่มีมาตรการเลิกจ้าง พนักงานตระหนักถึงความเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร “พนักงานคือคนที่ทำให้เกิดธุรกิจ และขับเคลื่อนต่อกันได้ด้วยพนักงาน”	มีมาตรการลดเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง แต่ด้วยวิกฤตโควิด -19 ที่ส่งผลกระทบต่อในระยะยาว ทำให้ได้ตัดสินใจจ่ายค่าชดเชยเลิกจ้างให้กับพนักงานบางส่วนเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ซึ่งในส่วนนี้มีความแตกต่างจากกรณี A	มีมาตรการการรักษาผู้บริหารระดับสูง และตัดสินใจจ่ายค่าชดเชยเลิกจ้างให้กับพนักงานบางส่วน พนักงานที่ไม่ถูกเลิกจ้างจะได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเต็มจำนวนเหมือนเดิม ซึ่งในส่วนนี้มีความแตกต่างจากกรณี A และ B
การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล	มีการปรับโมเดลธุรกิจ (Business Model) โดยนำเทคโนโลยีของเดิมมาพัฒนาการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สำหรับการพัฒนา Soft Skill, Re Skill และ Up Skill ให้แก่พนักงาน	สอดคล้องกับกรณี A	ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่เพื่อเข้ามาพัฒนาระบบการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สำหรับการพัฒนา Soft Skill, Re Skill และ Up Skill ให้แก่พนักงาน

5. สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่นและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถรองรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ การวิจัยนี้ได้นำเสนอการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการที่ได้รับการคัดเลือกสามกรณี และได้รับข้อมูลเชิงลึกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาที่เชื่อมโยงกับประเด็นที่ระบุไว้

ประการแรก เห็นได้ชัดจากทั้งสามกรณีมีเป้าหมายที่ตรงกันคือ ทำอย่างไรให้ธุรกิจอยู่รอดภายใต้วิกฤต แต่ในขณะเดียวกันมาตรการดูแลพนักงานเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี พบว่า ในช่วงเริ่มต้นของการเกิดวิกฤตบริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในไทย มีนโยบายในการปรับลดจำนวนพนักงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ เมื่อสถานการณ์โควิด - 19 เริ่มคลี่คลาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้วางระบบการพัฒนาทักษะพนักงานในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะเดียวกันบริษัทสัญชาติไทย ไม่ว่าจะเกิดวิกฤตอย่างไรก็ไม่มียุทธศาสตร์ปรับลดจำนวนพนักงาน สิ่งนี้สะท้อนข้อเสนอของ Santra (2021) ระบุว่า ความก้าวหน้าของพนักงานที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ระบบการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีโอกาสเปลี่ยนจากการลดต้นทุนเป็นการเพิ่มมูลค่าสูงสุดของพนักงาน โดยคำนึงถึงระดับทักษะและการดำรงตำแหน่งขององค์กรของพนักงานชั่วคราวและพัฒนาให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ จากแนวทางการบริหารนี้ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันและมีคุณค่าในองค์กร นอกจากนี้ส่งผลทำให้พนักงานมีความเครียดลดน้อยลงและประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee et al. (2013) ที่ระบุว่าความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยอธิบายผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ของประสิทธิภาพการทำงานของคนและองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย

ประการที่สอง เมื่อเกิดวิกฤตผู้บริหารระดับสูงใช้หลักการหมุนเวียนงาน เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง และปรับรูปแบบการทำงานเป็นในลักษณะแบบไฮบริด ถึงแม้ว่าจะมีการปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้บริหารได้มีการใช้ระบบติดตามการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Caligiuri et al.(2020: 705) พบว่า ก่อนเกิดวิกฤตโควิด -19 กลุ่มอุตสาหกรรมบริการส่วนใหญ่พนักงานทำงานที่ออฟฟิศ ในขณะเดียวกันมีพนักงานบางแผนกที่ต้องทำงานนอกสถานที่ ดังนั้น แนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่นถือเป็นรูปแบบการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการถูกดิสรัป นำไปสู่รูปแบบการทำงานแบบใหม่ด้วยรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดที่พนักงานสามารถทำงานร่วมกันผ่านโลกออนไลน์ได้ นำมาสู่ข้อเสนอแนะ

สมมติฐานเบื้องต้น 1: หากมีการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลต่อความสัมพันธ์กับการอยู่ดีมีสุขของพนักงาน

สมมติฐานเบื้องต้น 2: ธุรกิจแบบดั้งเดิมและบริษัทข้ามชาติมีการปรับตัวการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) ตามรูปแบบการทำงานที่เป็นสากล

ประการที่สาม เทคโนโลยีดิจิทัลมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้ธุรกิจประกอบด้วย การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารมีการปรับแบบจำลองธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวช่วยให้ลูกค้าเกิดความสบายใจ และนำเทคโนโลยีมาใช้ติดตามการบริการลูกค้าแบบรายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Conroy & Minbaeva (2020) ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้กับสายงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบคัดเลือกสรรหาพนักงานและการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาทักษะและความรู้พนักงาน โดยผู้บริหารสามารถติดตาม ตรวจสอบการทำงานของพนักงานผ่านระบบออนไลน์ได้ ซึ่งทำให้เกิดความท้าทายที่แผนกทรัพยากร

มนุษย์กำลังเผชิญความท้าทายในการส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะและความสามารถรอบตัวเพิ่มมากขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลไลเซชันในสถานที่ทำงานในอนาคต (Ross and Beath, 2019)

การแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดในการเผชิญกับโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ในทางกลับกันการกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับดิจิทัลที่นำมาลงทุนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับการอำนวยความสะดวกในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในความเป็นจริงบริษัทสัญชาติไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยไม่มีแนวทางการลงทุนในเทคโนโลยีเพิ่ม แต่ในขณะเดียวกันเน้นการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนบริษัทไทยข้ามชาติเน้นการลงทุนซื้อเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เพื่อใช้ในการวางระบบในการพัฒนางานและบุคลากร โดยเน้นทักษะมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Deloitte, 2016) นำมาสู่ข้อเสนอแนะ

สมมติฐานเบื้องต้น 3: ธุรกิจแบบดั้งเดิมและบริษัทข้ามชาติ มีวัฒนธรรมการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน

โดยสรุปผลการวิจัยมีส่วนช่วยให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารบุคลากร ก่อนเกิดวิกฤต ช่วงเกิดวิกฤต และหลังสถานการณ์โควิด -19 เริ่มคลี่คลาย ในบริบทบริษัทสัญชาติไทย บริษัทไทยข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทบริการ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการปรับรูปแบบการบริหารบุคลากรภายใต้การเข้าสู่ยุคดิจิทัลไลเซชัน นอกจากนี้ การที่ธุรกิจจะตัดสินใจการลงทุนเกี่ยวกับพนักงานและเทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับนโยบายการบริหารบุคลากรของผู้บริหารและสถานการณ์ทางการเงินในขณะนั้น

การวิจัยนี้มีข้อจำกัดบางประการที่ควรได้รับการแก้ไขในการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ในอนาคตหากเกิดเหตุการณ์ดิสรัปชันในบริบทอุตสาหกรรมบริการ งานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับรูปแบบการบริหารในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทสัญชาติไทย บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และบริษัทไทยข้ามชาติ

2. เพื่อให้เห็นทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงลึกมากขึ้น ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มมากขึ้นและศึกษาในบริบทอุตสาหกรรมอื่น ๆ

รายการอ้างอิง

- Andersson, U., Brewster, C., Minbaeva, D., Narula, R., & Wood, G. (2019). The IB/ IHRM interface: Exploring the potential of intersectional theorizing. *Journal of World Business*, 54(5),1-31. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.100998>
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431–449. <https://doi.org/10.1002/hrm.21969>
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177/1523422320973288>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Conroy, Kieran M., and Dana Minbaeva, 'New International Human Resource Management Approaches and Multinational Enterprise Strategies', in Kamel Mellahi, and others (eds), *The Oxford Handbook of International Business Strategy*, Oxford Handbooks (2021; online edn, Oxford Academic, 15 Dec. 2020), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198868378.013.23>, accessed 14 Oct. 2023.
- Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2020). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, 60(1), 89–118. <https://doi.org/10.1002/hrm.22029>
- Cumming, D. J., Wood, G., & Zahra, S. A. (2020, February 3). Human resource management practices in the context of rising right-wing populism. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 525–536. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12269>
- De Bruecker, P., Van Den Bergh, J., Beliën, J., & Demeulemeester, E. (2015). Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal of Operational Research*, 243(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.10.038>
- Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>, accessed October 18, 2023.
- Deloitte. (2020). The millennial majority is transforming your culture. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennialmajority-will-transform-your-culture.pdf>, accessed October 17, 2023).
- Ezerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. (2022). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000–2018). *The*

- International Journal of Human Resource Management, 33(12), 2503–2540.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1863247>
- Flinchbaugh, C., Zare, M., Chadwick, C., Li, P., & Essman, S. (2020). The influence of independent contractors on organizational effectiveness: A review. *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.01.002>
- Huang, Y., Chu, F., Chu, C., & Ying-Luo, W. (2009). Determining the number of new employees with learning, forgetting and variable wage with a Newsvendor model in pull systems. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 17(6), 1467-1494. <https://doi.org/10.1007/s10845-009-0307-5>
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35. <https://shorturl.asia/zvxl0>
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2017). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Kim, S., Vaiman, V., & Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management*, 61(3), 283–293. <https://doi.org/10.1002/hrm.22107>
- Lee, C., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 406–415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2016-0051>
- Maguire, Heather. 2003. "The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organizations and employees." Wiesner, Retha and Millett, Bruce (ed.) *Human resource management: challenges and future directions*. Brisbane, Australia. John Wiley & Sons, 87-103
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100820>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2022). Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*, 53, 231 – 254. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00483-6>

- Platanou, K., Mäkelä, K., Beletskiy, A., & Colicev, A. (2018). Using online data and network-based text analysis in HRM research. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 81–97.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2017-0007>
- PriceWaterhouseCoopers. (2020). Workforce of the future.
<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>. Extracted October 19, 2023.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Ross, J., & Beath, C. (2019). Designed for digital: How to architect your business for sustainable success. Boston: MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12188.001.0001>
- Santra, S. (2021). Contingent workforce management: a holistic overview. *Strategic HR Review*, 20(6), 199–205. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2021-0035>
- Sharma, B. (2019). Review of human resource practices in hospitality and tourism. In *Journal of Hospitality Research Article*, 1(1), 15-30. <http://htmjournals.com/jh/index.php/jh/article/view/4>
- Smet, P., Lejon, A., & Vanden Berghe, G. (2021). Demand smoothing in shift design. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 33(2), 457–484. <https://doi.org/10.1007/s10696-020-09380-w>
- World Tourism Organization (2009), UNWTO Tourism Highlights, 2009 Edition, UNWTO, Madrid.
<https://doi.org/10.18111/9789284413591>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Yeung, A.K., & Berman, B. (1997). Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement To Drive Business Performance. *Human Resource Management*, 36, 321-335.
- Yin, R. K. (2012). A (very) brief refresher on the case study method. *Applications of case study research*, 3, 3-20.