

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ Covid-19 STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE COVID-19 CRISIS

ภคพร กระจาดทอง^{1*} และ วาสนา จักรแก้ว²

Pakaporn krachadthong¹ and Wassana Chakkaew²

¹สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

²มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งลำปาง จังหวัดลำปาง 52100

¹Program in Retail Business Management, Faculty of Management Science, Suan Dusit University, Bangkok 10300, Thailand

²Suan Dusit University Lampang Center, Lampang 52100, Thailand

*Corresponding author: Email: k_pakaporn@hotmail.com

รับบทความ 21 ตุลาคม 2564 แก้ไขบทความ 2 มีนาคม 2565 ตอรับบทความ 18 มีนาคม 2565 เผยแพร่บทความ มกราคม 2566

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรธุรกิจ ในภาวะวิกฤติ Covid-19 โดยการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพราะองค์กรจำเป็นต้องหาทางปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและคงความเป็นผู้นำทางธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในภาวะวิกฤติ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อแผนธุรกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็วมีประสิทธิภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตที่กำลังติดตามมา

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, ภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา

ABSTRACT

This article aims to propose a human resource management strategy for business organizations amid the Covid-19 crisis through research, analysis, and synthesis of pertinent research papers from domestic and international sources. Organizations need to find ways to preserve and maintain their business leaders to strengthen their most valuable resource, i.e., their employees. For this reason, human resource management strategies are of the utmost importance in times of crisis and serve as a guideline for decision-making in personnel development planning to respond to the organization's business plan appropriately, quickly, and efficiently to keep up with current and future changes.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Covid-19 Crisis

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาหรือ Covid-19 ส่งผลกระทบรุนแรงทั่วโลก โดยเกิดปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ตามมา มีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นชัดเจนที่สุด คือ ผลกระทบด้านสุขภาพ มีประชาชนเจ็บป่วยและเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก และบุคลากรทางการแพทย์ต้องทำงานหนักมากขึ้น ผลกระทบทางด้านสังคม เกิดความตระหนกตื่นกลัวและมีการนำมาสู่ความแตกแยก เกิดการกีดกัน โดยเฉพาะในช่วงแรก ๆ ของการระบาด และผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดผลกระทบอย่างมหาศาล เพราะประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกและการท่องเที่ยว โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ชี้ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) จะปรับตัวลดลงถึง 6.7% ซึ่งถือว่าหนักมาก ซึ่งวิกฤติ Covid-19 กระทบต่อความมั่นคงของประเทศ และเป็นผลกระทบระยะยาว 2-3 ปี (ประทีป ธนกิจเจริญ, 2564) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mao, He, Morrison, & Andres Coca – Stefaniak (2020, pp. 2116-2117) ที่กล่าวว่า โควิด-19 ส่งผลกระทบหลายด้านทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศ

ไทย ในช่วงเดือนธันวาคม 2562 สถานการณ์วิกฤติโรคระบาดได้รุนแรงมากขึ้นและส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เห็นได้ชัดที่สุดคือ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า สถิตินักท่องเที่ยวลดลงจนกระทั่งเป็นศูนย์ เนื่องจากธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยด้านสุขภาพและอนามัยมากเป็นอันดับหนึ่ง (พุทธชาติ ลุนคำ, 2560) จากการประกาศปิดประเทศของประเทศต่าง ๆ ส่งผลต่ออุตสาหกรรมบริการ เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและของที่ระลึก และธุรกิจแหล่งท่องเที่ยวบนถนนเพื่อการท่องเที่ยว จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรธุรกิจ ซึ่งงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่ต้องรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและต้องมีการตัดสินใจทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุดในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เริ่มตั้งแต่ในการจัดสรรแผนกำลังคนเพื่อลดความเสี่ยง รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาสถานการณ์เฉพาะหน้าที่ไม่อาจจะคาดเดาได้ ซึ่งสิ่งที่องค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอคือ ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันจะส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในองค์กร (Wu, 2011, pp. 277-281) หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไร้ซึ่งประสิทธิภาพหรือขาดประสิทธิภาพจะส่งผลให้สิ้นเปลืองทรัพยากรด้านการเงิน และประสิทธิภาพการทำงานองค์กร (Saridakis, Lai & Cooper, 2017, p. 87)

ทั้งนี้การเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อการปรับตัวในสถานการณ์วิกฤติสามารถส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดสำหรับองค์กรในระยะยาวได้ด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nijssen & Paaauwe (2012, p. 3315) ที่กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อการปรับตัวในภาวะวิกฤติส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย จากการสำรวจความคิดเห็นของคนในหลากหลายธุรกิจทั่วโลกร้อยละ 45 ได้ให้ความเห็นว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติในปี 2565 (Chief Executive Officer, CEO) นอกจากนี้พบว่าร้อยละ 25 ได้แสดงความคิดเห็นว่าธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและมีแรงกดดันมากขึ้นในการตอบสนองต่อสถานการณ์โควิด-19 และพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง ความต้องการรูปแบบการบริหารธุรกิจมีความยืดหยุ่นหลายเท่าตัว เช่น สามารถขายได้ทุกที่ ทุกเวลา พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและสามารถทำงานได้จากทุกที่ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม และยังเกิดการจ้างงานในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Gig Economy ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยมีการจ้างงานที่แตกต่างจากเดิมคือ มีการจ้างงานแบบจบเป็นครั้งโดยผ่านแพลตฟอร์มและแอปพลิเคชันต่าง ๆ ผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในรูปแบบการบริการรับส่งสินค้าและอาหารการรับส่งผู้โดยสาร เป็นต้น ซึ่งเป็นการจ้างงานรูปแบบใหม่ช่วยให้พนักงานหรือคนทำงานสามารถมีรายได้ที่หลากหลายช่องทาง และมีอิสระในการทำงานสามารถที่จะบริหารจัดการชีวิตในรูปแบบวิถีใหม่ เป็นผู้ประกอบการเอง สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานในอดีตและปัจจุบันมีความแตกต่างกันมาก และสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นพนักงานประจำมีความเสี่ยงต่อความไม่มั่นคงในอาชีพ (อภิษฎา ฉกาจธรรม และปาริฉัย รอดพ่วง, 2563) ซึ่งส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรต้องมีการวางแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรของตนโดยต้องตัดสินใจบริหารจัดการในช่วงระยะเวลาอันสั้นที่รวดเร็วต้องปรับให้เกิดความอยู่รอดซึ่งการเปลี่ยนแปลงฉับพลันที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอน ซึ่ง Wu (2011, pp. 277-281) ได้กล่าวว่าเมื่อองค์กรมีการปรับตัวที่รวดเร็วจะส่งผลให้องค์กรอยู่รอดได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์วิกฤติผ่านงานวิจัยที่ผ่านมา

จากการศึกษางานวิจัยด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์วิกฤติทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ผ่านมามีการใช้กลยุทธ์ที่ผสมผสานที่หลากหลาย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558, หน้า 75) ได้กล่าวว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤติน้ำท่วมในประเทศไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม ส่งผลต่อการจ้างพนักงานใหม่ โดยที่พนักงานเก่ามีการทำงานล่วงเวลาแทน นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องจักรแทนพนักงาน ในการจ้างงานบุคลากรส่งผลต่อการไม่ต่อสัญญาจ้างกับพนักงานที่หมดอายุสัญญาและมีการเกษียณก่อนกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jaussaud (2001, pp. 152-153) ที่ได้เสนอการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติของญี่ปุ่น โดยพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่ ได้แก่ การลดการทำงานล่วงเวลา การลดจำนวนพนักงานและลดพนักงานชั่วคราว การย้ายพนักงานไปยังบริษัทอื่น ๆ โปรแกรมแรงจูงใจเพื่อออกจากงานก่อนเวลา ซึ่งไม่แตกต่างกับงานวิจัยของ Rowley & Bae (2004, p. 79) ได้ทำการศึกษาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิกฤติทางการเงินของประเทศเกาหลี คือ การลดเวลาทำงาน การปรับเปลี่ยนแรงงาน เช่นกัน ในขณะที่ นพคุณ ชีวธนาภักดิ์ (2563, หน้า 65) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์วิกฤติ พบว่า ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรจะต้องเน้นการปรับการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้หลากหลายและจะต้องสามารถจัดการความเสี่ยงได้ด้วย โดยมีการปรับลดจำนวนพนักงาน การรักษาบุคลากรคุณภาพที่

มีความสามารถ การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการปรับตัว ทักษะการทำงานและความสุขในการทำงานที่เน้นเทคโนโลยี ปรับเปลี่ยนภาระงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Israeli & Reichel (2003, pp. 367-369) และ Smith & Abdullah (2004, pp. 403-404) ที่ได้ศึกษาการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ ซึ่งประกอบด้วย การลดจำนวนพนักงาน การใช้กลยุทธ์ค่าตอบแทนโดยไม่จ่ายค่าตอบแทน ลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ การคงอัตราเงินเดือนหรือไม่ขึ้นเงินเดือน การแทนที่พนักงานที่มีเงินเดือนสูงด้วยพนักงานใหม่ และเพิ่มการใช้กลยุทธ์ Outsourcing ในการจ้างคน การปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การปรับโครงสร้างองค์กร และการปรับเปลี่ยนค่าจ้างแรงงาน โดยที่ Smith & Abdullah (2004, pp. 418-419) ได้ทำการสำรวจธุรกิจในมาเลเซียการปรับกลยุทธ์ในช่วงวิกฤติ พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการที่หลากหลายโดยเฉพาะ การงดการจ้างงานใหม่ การทำสัญญาจ้างระยะสั้น การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และ Soft Skill สำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการเน้นการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการทำงานเป็นทีม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อการอยู่รอดขององค์กร โดยที่ Kim, Chun, & Lee (2005, p. 369) ได้รวบรวมการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติซาร์ส (SARS) ประกอบด้วย การแนะนำพนักงานใช้วันหยุดด้วยความสมัคร จดอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโรคซาร์สและการปฏิบัติงานให้ปลอดภัย การเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการป้องกันโรคให้กับพนักงาน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก จัดหน่วยงานเพื่อเฝ้าระวัง และตรวจสอบการเข้าปฏิบัติงานของพนักงานตามมาตรฐาน กระบวนการสวัสดิการของพนักงาน การลดจำนวนพนักงานชั่วคราวในระบบ การจัดตั้งเครือข่ายในสถานการณ์ฉุกเฉิน Mitsakis (2014, p. 200) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่องค์กรประสบปัญหานั้น เพื่อให้องค์กรได้คงอยู่ สามารถทำได้โดยองค์กรควรมีการเลิกจ้างงานในหน้าที่ที่ความซ้ำซ้อนของพนักงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน องค์กรชี้แจงและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขและดีขึ้น การจัดระเบียบโครงสร้างการทำงานใหม่ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรยังคงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ Teague & Roche (2013, pp. 188-190) ได้เสนอแนะกลยุทธ์ในช่วงตกต่ำไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มาตรการปรับเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทน 2) มาตรการปรับเปลี่ยนการจ้างงาน เช่น ไม่มีนโยบายเอาคนออกจากงาน แต่เป็นการออกด้วยความสมัครใจ การเกษียณก่อนเวลา 3) ระบบการทำงาน เช่น การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน การจัดการผลการดำเนินงานอย่างเข้มงวด กฎระเบียบที่เข้มงวด การรักษาเวลาและข้อกำหนดในการเข้าร่วม 4) การฝึกอบรมและบริหารกลุ่มคนที่มีความสามารถ และ 5) การสื่อสารและสร้างความมีส่วนร่วม โดยการให้ความสำคัญกับการสื่อสารความต้องการของธุรกิจไปยังพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ การกำหนดมาตรการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมจากสภาพแรงงานในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ การให้ข้อมูลด้านการเงิน การได้รับเงินคืน โดยที่งานวิจัยในปี 2564 ของ Wimolmas (2020) กล่าวว่า สถานการณ์โควิด-19 นำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจ้างงาน เกิดการปรับวิธีการและขั้นตอนการสรรหา โดยจะวิเคราะห์งานใหม่เพื่อสรรหาพนักงาน การจ้างงานมุ่งเน้นการจ้างตามทักษะมากกว่าการศึกษาและรับมาเพื่อฝึกงานจะเพิ่มมากขึ้น 2) ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะแก่พนักงานจะปรับให้สอดคล้องกับทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการนำแอปพลิเคชันหรือฟังก์ชันต่าง ๆ บนมือถือ มาพัฒนางานและใช้ในการฝึกอบรม มีหลักสูตรออนไลน์เพิ่มมากขึ้น 3) การปรับคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Work From Home (WFH) เช่น บริษัท Microsoft สร้างคู่มือการทำงานที่บ้าน และมีคู่มือแนะนำให้แก่ลูกค้าผู้ใช้งานในแบบเอกสารที่สามารถแก้ไขได้ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน เน้นที่ผลลัพธ์ วัดผลจากการตอบสนองต่อการทำงานที่ดีของพนักงานและองค์กร 5) การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีการจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง และติดตามผลลัพธ์ที่ได้จากงานเพิ่มมากขึ้น สวัสดิการบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลหรือแต่ละตำแหน่งงาน

การบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบโครงสร้างและการบริหารองค์กร ซึ่งพบได้ในรูปแบบทั้งขององค์กร ภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ วิสาหกิจชุมชน และองค์กรไม่มุ่งหวังผลกำไร โดยพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การทั้งหมดที่มาปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องมีการวางแผนโครงสร้างในองค์กรให้ชัดเจนและมีส่วนร่วมกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ดาววิชา ศรีธัญรัตน์ (2562, หน้า 67-68) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานทุกคนที่มีอยู่ในองค์กรทั้งหมดจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องกันนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนโครงสร้างและการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยที่บุคลากรที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ จะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถทำงานได้หลากหลายที่เรียกว่า Multi Skills ซึ่งองค์กรในปัจจุบันมักจะให้บุคลากรทำงานได้หลากหลาย และการยุบรวมเพื่อลดการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ Covid-19

งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เป็นกลไกหลักที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ (Makovec Brenčič, Pfajfar & Raškovič, 2012, pp. 443-444) เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร รวมถึงการสิ้นเปลืองทรัพยากรด้านการเงินอีกด้วย (Saridakis, Lai & Cooper, 2017, pp. 93-94) สิ่งสำคัญที่จะให้องค์กรผ่านภาวะวิกฤติไปได้ องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้นก็คือการสร้างกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง และประสบผลสำเร็จได้ แล้วกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นเชิงลึกที่เจาะจงในรายละเอียดทำให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นด้วย นั่นถือเป็นการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ยุคใหม่เริ่มมีการนำการประเมินเงินเดือนตามผลงานและความสามารถในการทำงานมาใช้ในรูปแบบที่เป็นแบบแผนและเป็นทางการมากขึ้น เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 3 เดือน หรือประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน และประเมินผลตามความสามารถจริง ๆ กลยุทธ์นี้จะทำให้เกิดการพัฒนาในการทำงานเป็นอย่างมาก หรือองค์กรขนาดเล็กบางองค์กรอาจมีระบบการพิจารณาเงินเดือนเป็นแบบเฉพาะตัวของตัวเอง เช่น มีอัตราค่าหัวเพิ่มเงินเดือนให้ทุกเดือน (จากการคำนวณอัตราโดยรวมที่เหมาะสม) โดยอาจมีฐานเงินเดือนในอัตราคงที่ แต่ใช้วิธีการเพิ่มด้วยอย่างอื่นแทน เพื่อลดความยุ่งยากในการจัดการเรื่องภาษี เป็นต้น

สิ่งสำคัญของกลยุทธ์ในการประเมินเงินเดือนนี้ก็คือองค์กรจะต้องมีความจริงจังต่อบุคลากร มีความตั้งใจที่จะขึ้นเงินเดือนให้อย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงแค่การสร้างความหวังเพียง แคการแจ้งด้วยคำพูดเท่านั้น ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการปฏิบัติตามกฎแบบไม่คำนึงถึงเงื่อนไขที่แท้จริง เรื่องเงินเดือนถือเป็นปัจจัยสำคัญหลักอย่างหนึ่งของการทำงาน หากมีการพิจารณาเงินเดือนที่เหมาะสม ชัดเจน มีแบบแผนที่พนักงานสามารถรู้ได้ว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานสามารถเพิ่มเงินเดือนของตนเองได้ ก็จะเป็นการกระตุ้นการทำงานที่ดี และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรได้ด้วย

จากการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนบทความขอเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ Covid-19 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจได้ ดังรายละเอียดภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ Covid-19

ที่มา: ผู้เขียนบทความ

1. กลยุทธ์สวัสดิการใหม่ ๆ

สวัสดิการยุคใหม่อาจไม่ใช่สวัสดิการพื้นฐานแบบเมื่อก่อน อย่างเช่น ประกันสังคม ประกันสุขภาพ วันลา ค่ารถ ค่าโอที หรือแม้แต่โบนัส แต่สวัสดิการยุคใหม่นั้นเน้นที่บุคลากรจะได้ประโยชน์อย่างแท้จริง อันได้แก่ 1) สวัสดิการที่สามารถช่วยลดค่าครองชีพได้ เช่น การมีอาหารกลางวันที่มีคุณภาพให้กับพนักงานได้ทานฟรีโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือจ่ายเพียงครึ่งราคา รวมถึงการมีพิตเนสในที่ทำงาน ทำให้พนักงานช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม 2) สวัสดิการส่งเสริมสุขภาพที่ดี เช่น การมีสปอร์ต

คอมเพล็กซ์ในออฟฟิศ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขภาพที่ดี นอกจากพนักงานจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีแล้ว ยังช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น 3) สวัสดิการที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคคลในครอบครัว เช่น สวัสดิการที่เอื้อประโยชน์ให้กับครอบครัวเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายของครอบครัว เช่น มีศูนย์รับเลี้ยงเด็กสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการช่วยเหลือบุคลากรที่เป็นคุณแม่ สวัสดิการท่องเที่ยวประจำปีที่สามารถพาครอบครัวไปเที่ยวด้วย 4) สวัสดิการเชิงสันทนาการ เช่น ห้องเล่นเกม ห้องกีฬาในร่ม ห้องดูหนังฟังเพลง ห้องเล่นดนตรี หรือการมีบาร์ในออฟฟิศให้ผ่อนคลาย นอกจากนี่ยังรวมไปถึง Party Time ที่หลายองค์กรมีการจัดปาร์ตี้ในออฟฟิศให้พนักงานได้สนุกสนานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสรรค์ในองค์กร 5) สวัสดิการอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานในการทำงาน นอกจากจะได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานแล้วยังได้ใช้ส่วนตัวด้วย ที่สำคัญทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และยังเป็นสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในเวลาที่ยังคงต้องทำงานนอกองค์กร อีกทั้งยังเป็นการลงทุนที่องค์กรได้ประโยชน์ไปพร้อมกับบุคลากร 6) สวัสดิการสร้างในรูปแบบอื่น ๆ เพิ่มเติมจากสวัสดิการรูปแบบเดิม ๆ ให้คุ้มค่า สวัสดิการในรูปแบบนี้เช่น ห้องสำหรับนอนกลางวัน สวัสดิการนวดคลายเครียด สวัสดิการการลาคลอดได้ 1 ปี หรือสวัสดิการทำงานที่ออฟฟิศ จำนวน 4 วันต่อสัปดาห์ และการทำงานนอกออฟฟิศได้ 1 วัน เป็นต้น

2. กลยุทธ์เทคโนโลยี

การบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันคงต้องปฏิวัติตนเองโดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ ที่สามารถช่วยประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ เพื่อให้การทำงานบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์นั้นนอกจากจะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่ยอดเยี่ยมให้กับการทำงานแล้ว ยังสามารถสร้างความสุขให้กับบุคลากรในการทำงานด้วย เนื่องจากเทคโนโลยีหลายอย่างนั้นสามารถนำมาช่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กร เช่น โปรแกรมใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการทำงาน และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ทันสมัยก็มีความจำเป็นเช่นกัน อย่างเช่น แท็บเล็ต หรือสมาร์ทโฟนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในสถานการณ์โควิด-19 การทำงานสามารถทำงานที่บ้านได้ (Work from Home) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานจึงส่งผลให้เกิดนวัตกรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ ยังได้ผลิตภาพที่แตกต่างกันไป และอาจได้ผลิตภาพมากกว่าเดิม

3. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่เก่งและมีพรสวรรค์

การสรรหาบุคคลจากความสามารถในการทำงานอาจเป็นเรื่องพื้นฐานเป็นเรื่องธรรมดาไปเสียแล้ว ควรจะมีกลยุทธ์ในการสรรหาที่ก้าวหน้ากว่าแบบเก่า อย่างเช่น 1) ทำเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Top University Connection) มหาวิทยาลัยชั้นนำต่าง ๆ คือแหล่งสรรหาคนเก่งมีความสามารถที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง หลายองค์กรมาคัดเลือก “ช้างเผือก” ตั้งแต่นักศึกษาชั้นเรียนไม่จบหรือจัด Job Faire ที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ โดยตรง 2) โปรแกรมการฝึกงานอย่างเป็นทางการ (Official Internship & Workshop Program) หลายองค์กรเปลี่ยนกลยุทธ์ในการรุกสู่ตลาดแรงงานมาเป็นการสร้างมูลค่าให้กับระบบฝึกงาน เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาฝึกงาน เพราะการฝึกงานนั้นเป็นการฝึกทำงานจริง การฝึกงานเปรียบเสมือนการแข่งขันกลาย ๆ ที่นอกจากองค์กรจะคัดเลือกหัวกะทิเข้ามาฝึกงานแล้ว แต่ละบุคคลยังแข่งขันกันให้ตัวเองโดดเด่นที่สุด เพื่อจะได้มีโอกาสถูกคัดเลือกเข้าทำงานกับองค์กร 3) การแข่งขัน (Competition) เวทีการแข่งขันต่าง ๆ เป็นเวทีประลองความสามารถที่ทุกคนจะนำศักยภาพของตนเองมาแข่งขันให้ได้มากที่สุดเพื่อให้ได้รับรางวัล องค์กรสามารถมองหาบุคคลที่มีแวदन่านสนใจจากเวทีการแข่งขันต่าง ๆ ได้ ซึ่งเวทีการแข่งขันนี้จะทำให้เราเห็นความสามารถและศักยภาพของบุคคลนั้นได้ดี 4) การใช้เครือข่าย Social Media อย่างเช่น LinkedIn เพื่อติดต่อไปยังผู้มีศักยภาพต่าง ๆ เพื่อยื่นข้อเสนอโดยตรง นอกจากนี้ก็ยังมีองค์กรสรรหาคนที่มีพรสวรรค์ด้านต่าง ๆ มาร่วมงานด้วย ซึ่งอาจเป็นขั้นตอนที่สามารถเสาะแสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพในเชิงลึกของแต่ละคนเพิ่มขึ้น

4. กลยุทธ์การสร้างสรรคตำแหน่งใหม่

การสร้างสรรคตำแหน่งการทำงานใหม่ขึ้นมาในองค์กร ทั้งแบบตำแหน่งที่ไม่เคยมีมาก่อน ตำแหน่งที่ปรับปรุงรายละเอียดการทำงานเดิมใหม่ หรือแม้แต่ชื่อตำแหน่งใหม่แต่ทำงานในลักษณะเดิม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ ไม่จำเจ ไม่น่าเบื่อ และสร้างความสนใจให้กับบุคคลที่สมัครเข้าร่วมงานกับองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ รวมถึงอาจเป็นการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรขึ้นมาใหม่ สร้างวิธีการบริหารไม่เหมือนใคร และสร้างเอกลักษณ์จนกลายเป็นที่จับตาและองค์กรอื่นนำไปปฏิบัติตาม อย่างเช่น Airbnb ได้ทำการปรับเปลี่ยนแผนก Human Resource เป็นแผนก Employee Experience ให้ความสำคัญมากที่สุด ในตำแหน่ง VP of Employee Experience โดยใส่ใจประสบการณ์การทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง และ Netflix ได้สร้างสรรคตำแหน่งใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กร คือตำแหน่ง Netflix Tagger ตำแหน่งนี้จ้างให้พนักงานนั่งดูซีรีส์และรายการของ Netflix โดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าสัปดาห์ละ 20 ชั่วโมง เพื่อที่จะทำหน้าที่ใส่ Tag ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรายการหรือภาพยนตร์ต่าง ๆ ของ Netflix ซึ่งจะช่วยทำให้คนเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กลยุทธ์การช่วยเหลือฉุกเฉิน

กลยุทธ์ช่วยเหลือยามฉุกเฉินต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 ที่เห็นได้ชัดเจนนว่า บุคลากรในองค์กรต่างได้รับผลกระทบที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าหากมีการวางแผนกลยุทธ์ในการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรได้ทันทั่วถึง หรือได้ช่วยเหลือบุคลากรให้ผ่านพ้นเป็นเบาจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไปได้ ซึ่งการช่วยเหลือในยามฉุกเฉิน ได้แก่ การให้เงินกู้ฉุกเฉิน การให้ประกันอุบัติเหตุ การประกันสุขภาพเกี่ยวกับโควิด การให้ความช่วยเหลือฉุกเฉินเมื่อมีสมาชิกในครอบครัวเสียชีวิต ไปจนกระทั่งการให้บริการสวัสดิการยุคใหม่ด้านการเงินที่เข้ามาช่วยยามฉุกเฉินอย่างการเบิกเงินเดือนล่วงหน้า หรือที่เรียกว่า Salary Advance หรือ Payroll Advance เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจมีส่วนช่วยให้เกิดการตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรได้ดี และยังเป็นการช่วยเหลือพนักงานในยามยากที่สามารถสร้างความประทับใจในองค์กร

6. กลยุทธ์การจัดหางานทดแทน

การจัดหางานทดแทนเพื่อสร้างรายได้บนฐานทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น บุคลากรสามารถที่จะทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้และการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน อย่างเช่น นายเก่งเป็นพนักงานฝ่ายบุคคล นอกจากมีความรู้ทางด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลยังมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมให้กับบริษัท ดังนั้น นายเก่งจากพนักงานฝ่ายบุคคลสามารถที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกับพนักงานฝ่ายเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงฝ่ายวิจัยในองค์กรได้ รวมถึงการทำงานที่สามารถเชื่อมประสานและเชื่อมโยงกันเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ภายใต้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรธุรกิจจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมใหม่ที่สร้างสรรค์จากคนในองค์กร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสและส่งเสริมความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สรุป

กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ทางองค์กรสร้างขึ้นมาก ถ้าหากตั้งขึ้นมาเพื่อความสวยงามโดยไม่ได้นำมาปฏิบัติจริงก็ดูเหมือนเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีประโยชน์และไม่ก่อให้เกิดมูลค่าใด ๆ ได้เลย กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงนั่นก็คือ กลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการที่นำมาใช้ได้จริง มีทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างเห็นเป็นรูปธรรมและสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้งานได้จริง และสามารถเห็นวัตถุประสงค์ได้ทันทีจากกลยุทธ์นั้น ที่สำคัญการสร้างกลยุทธ์ยังสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จได้จริง และสร้างศักยภาพให้กับองค์กรได้อย่างยอดเยี่ยมที่สุด ยิ่งในสถานการณ์โควิด-19 เช่นนี้ พบว่าหลายองค์กรเริ่มใส่ใจในกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการมากขึ้น รวมไปถึงกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ที่มีรูปแบบเฉพาะตัวไม่เหมือนใครเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร ซึ่งฝ่ายที่ต้องใช้กลยุทธ์ในเชิงรุกก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเองที่จะต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงสร้างประโยชน์และคุณค่าให้กับบุคลากรได้อย่างดีที่สุดเช่นกัน กลยุทธ์ต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพิจารณาการคาดการณ์สถานการณ์และแนวโน้มของวิกฤติ ผู้นำองค์กรหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจควรพิจารณา วิเคราะห์ และสังเคราะห์สถานการณ์เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และรักษาความสมดุลระหว่างปัจจัยและอนาคตของการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจจึงไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะต้นทุนเป็นหลัก เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อต้นทุนคงที่ คือ เงินเดือนที่จะต้องจ่ายทุกเดือน แต่ควรพิจารณาเป้าหมายในระยะยาวหรือการดำเนินงานหลังวิกฤติควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ควรบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ร่วมคิดและร่วมทำของบุคลากรทุกระดับและทุกฝ่าย จะส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้วิกฤติต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. (2562). ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นพคุณ ชีวธรรักษ์. (2563). การกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องพบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558. วารสารนักบริหาร, 33(4), 64-71.
- ประทีป ธนกิจเจริญ. (2564). ส่องสังคมไทยหลังโควิด-19 ตอกย้ำความสำคัญการกระจายอำนาจ ปูทางสู่การปฏิรูปประเทศ. เข้าถึงได้จาก <https://www.hfocus.org/content/2020/05/19255>. 1 กันยายน 2564.
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2561-63: ธุรกิจโรงแรม. เข้าถึงได้จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/9027bab8-d979-4f28-9ff3-f21444f5dab1/%20IOHotel_2017_TH.aspx. 9 ธันวาคม 2564.
- เพ็ญฟ้า บัญญา. (2558). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤติน้ำท่วม: กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 10(1), 75-83.

- อภิษฐา ฅกาจธรรม และปาจิรีย์ รอดพ่าย. (2563). ทางรอด Gig Worker ไทย: ความท้าทายใหม่ของแรงงานนอกระบบภายใต้วิถีชีวิต New Normal. เข้าถึงได้จาก <https://brandinside.asia/gig-worker-gig-economy-covid-19/>. 16 กันยายน 2564.
- Israeli, A. A. & Reichel, A. (2003). Hospitality Crisis Management Practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353-372.
- Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The Effects of SARS on the Korean Hotel Industry and Measures to Overcome the Crisis: A Case Study of Six Korean Five-star Hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.
- Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., & Raškovič, M. (2012). Managing in a Time of Crisis: marketing, HRM and Innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 436-446.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & a Coca-Stefaniak, J. (2020). Effects of Tourism CSR on Employee Psychological Capital in the Covid-19 Crisis. From the Perspective of Conservation of Resources Theory. *Current Issues in Tourism*, 27(19), 2716-2734.
- 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.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Rowley, C., & Bae, J. (2004). Human Resource Management in South Korea After the Asian Financial Crisis: Emerging Patterns from the Labyrinth. *International Studies of Management and Organization*, 34(1), 52-82.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the Relationship Between HRM and Firm Performance: A Meta-analysis of Longitudinal Studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Smith, W., & Abdullah, A. (2004). The Impact of the Asian Financial Crisis on Human Resource Management in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 10(3-4), 402-421.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2013). Recessionary Bundles: HR Practices in the Irish Economic Crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176-192.
- Wimolmas, S. (2020). *HR Trends of New Normal*. Available from <https://www.hrconsultant.training/post/hr-trends-of-new-norma>. August 16, 2021.
- Wu, S. L. (2011). Impact of environmental uncertainty on human resource flexibility. *International Conference on business and economics research*, 1, 277-281. Retrieved from <http://www.ipedr.com/vol1/59-B10081.pdf?fbclid=IwAR21lwuQGj1H19-WJRylUe5NkemGT5Y95vE0zTqln5MA1KDG9F1LnLMrd8>. september 16th, 2021.