

การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของแรงงานคืนถิ่นจากธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารในช่วง  
วิกฤติการณ์โควิด-19

เจริญชัย เอกมาไพศาล\*

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เสาวณี จันทะพงษ์

ธนาคารแห่งประเทศไทย

---

วันที่รับบทความ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2565

วันที่แก้ไขบทความ 27 เมษายน พ.ศ.2565

วันที่ตอบรับบทความ 1 มิถุนายน พ.ศ.2565

---

**บทคัดย่อ**

วิกฤติการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่พึ่งพาภาคธุรกิจท่องเที่ยว วิกฤติโควิด-19 ทำให้หลายประเทศต้องออกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาด อาทิ การเว้นระยะห่างทางสังคม การปิดประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการต้องหยุดชะงักและเกิดความผันผวนอย่างรุนแรง โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่มีสัดส่วนในการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ทำให้แรงงานต้องถูกเลิกจ้างและต้องเคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่นเป็นจำนวนมากในช่วงการระบาดระลอกแรก ประกอบกับธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารมีความเปราะบางค่อนข้างมากต่อวิกฤติการณ์โควิด-19 ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยต้องการศึกษาถึงแนวคิดการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของแรงงานคืนถิ่น และจากการสัมภาษณ์แรงงานในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่กลับภูมิลำเนาจำนวน 69 คน ผ่านวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน พบว่า การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ได้แก่ การหารายได้เพิ่ม การใช้จ่ายอย่างประหยัด การออมเงิน และการพัฒนาทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน จะเป็นส่วนช่วยแรงงานคืนถิ่นในการปรับตัวและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ผิดปกติอันเกิดจากการระบาดของโรคโควิด-19 และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

**คำสำคัญ:** แรงงานคืนถิ่น, การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี, การระบาด, โควิด-19, ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร

---

\* ผู้รับผิดชอบบทความ: roenbkk@gmail.com

DOI: xx.xxxxx/tujournal.xxxx.x

## Building Resilience for Internal Migration from Hotel and Restaurant Businesses During the Crisis of The Coronavirus COVID-19 Pandemic

Charoenchai Agmapisarn\*

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development  
Administration

Saovanee Chantapong

Bank of Thailand

---

*Received 11 February 2022*

*Received in revised 27 April 2022*

*Accepted 20 May 2022*

---

### Abstract

The COVID-19 pandemic has affected the global economy including Thailand, a country that very much relies on tourism section. The crisis has forced many countries to take measures to prevent the spread of the outbreak including social distancing and lockdowns resulting in the disruption of tourism and service businesses and leading to severe volatility, particularly the hotel and restaurant businesses where a large share of employment is found. This has led to layoffs amongst a large number of employees, who often returned home during the pandemic. As hotel and restaurant businesses are highly vulnerable to the COVID-19 crisis, this research aims to explore the concept of “resilience” among internal migrants. Using in-depth interviews with 69 internal migrants in the hotel and restaurant sector through a multistage sampling method, the results show that building resilience for internal migrants has included extra income making, cuts in spending, money-saving, and social skill development for building a relationship with people. This is a part of the fight for survival created by unusual events surrounding the COVID-19 pandemic and is also a way to adapt themselves with changes in their future.

**Keywords:** Internal migration, Resilience, Pandemic, COVID-19, Hotel and restaurant business

---

\* Corresponding author: roenbkk@gmail.com

DOI: xx.xxxxx/tujournal.xxxx.x

## บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการที่มีสัดส่วนของการจ้างงานในธุรกิจประมาณร้อยละ 20 ของการจ้างงานในประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) สถานการณ์ของโควิด-19 ส่งผลทำให้หลายประเทศต้องออกมาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) (Kim & Liu, 2022) เพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ทำให้เกิดการหยุดชะงักอย่างฉับพลันของเศรษฐกิจทั่วโลก โดยมีผลกระทบต่อการทำงาน (Hoehn-Velasco, Silverio-Murillo, & Balmori de la Miyar, 2021) และรายได้ ของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ (Duarte Alonso et al., 2020) ที่มีความอ่อนไหวต่อการผันผวนโดยเกิดจากการระบาดของโรคโควิด-19 (Duro, Perez-Laborda, Turrion-Prats, & Fernández-Fernández, 2021) เป็นเหตุให้นักท่องเที่ยวต่างชาติตัดสินใจเลื่อนหรือยกเลิกแผนการเดินทางทั้งหมด ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขาดรายได้อย่างฉับพลันและมีผลกระทบต่อภาคแรงงานในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่มีการจ้างงานมากที่สุด (ณัฐกฤติ นิธิประภา, 2564; พิมพิมล จันสังข์ และคณะ, 2560) ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากภาคการท่องเที่ยวไทยขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เยี่ยมชมเยือน<sup>1</sup> (Visitor) รายได้จากผู้เยี่ยมชมเยือนในแหล่งท่องเที่ยว โดยมีเครื่องชี้ภาวะการท่องเที่ยวซึ่งเป็นข้อมูลที่ช่วยสะท้อนถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศ อาทิ อัตราการเข้าพัก ค่าห้องพัก จำนวนผู้เข้าพัก (ณัฐกฤติ นิธิประภา, 2564) ในขณะที่ธุรกิจภัตตาคารรองรับการเดินทางเข้ามาของผู้เยี่ยมชมเยือนในแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงสร้างรายได้จากการใช้จ่ายของผู้เยี่ยมชมเยือน (Rachão, Breda, Fernandes, & Joukes, 2019) ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดสถานการณ์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยประเทศไทยมีรายได้มาจากการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศที่เดินทางมาเที่ยวที่เมืองท่องเที่ยวหลัก (ณิชากัทร สุรวัฒนานนท์, 2562) ส่วนมากจะอยู่ที่จังหวัดสำคัญ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต และชลบุรี โดยทั้ง 3 จังหวัดสามารถทำรายได้จากภาคธุรกิจการท่องเที่ยวให้แก่ประเทศ คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 65 ของรายได้ท่องเที่ยวทั่วประเทศ รายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2020) เกี่ยวกับตลาดแรงงานในประเทศไทยพบว่า สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อกลุ่มแรงงานในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ทำให้คนงานคงยังทำงานอยู่แต่ต้องลางาน เนื่องจากมาตรการการกักตัวและการเว้นระยะห่างทางสังคม รวมถึงการปิดประเทศ (Kumar, 2021) ก่อให้เกิดแรงงานที่มีลักษณะ “มีงานทำ แต่ขาดงานชั่วคราว” ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญอันอาจจะเป็นสัญญาณของการลดลงของการจ้างงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นสาเหตุที่จะทำให้แรงงานจำนวนมากที่ขาดงานชั่วคราวต้อง

---

<sup>1</sup> ผู้เยี่ยมชมเยือน (Visitor) หมายถึง “นักท่องเที่ยว” (ผู้มาเยือนแบบค้างคืน) (over-night visitors) และ “ผู้มาเยือนและจากสถานทีนั้นไปภายในวันเดียวกัน (same-day visitors)

เปลี่ยนไปสู่การว่างงาน (ILO, 2020) โดยจะส่งผลต่อการเกิดแรงงานที่เคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่น หรือ แรงงานคืนถิ่น

แม้ว่าจะมีการผ่อนคลามาตรการปิดเมือง-ปิดประเทศ โดยธุรกิจส่วนใหญ่สามารถ กลับมาเปิดดำเนินการได้ตามปกติ (Abraham, 2021) แต่กลุ่มที่พึ่งพาการท่องเที่ยวสูง โดยเฉพาะ ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่รายได้ยังกลับมาไม่มาก เนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง และ พฤติกรรมที่ระมัดระวังการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปลดพนักงาน เพิ่มขึ้น รวมถึงการปิดกิจการถาวร และขยายกิจการในที่สุด ส่งผลให้กลุ่มแรงงานในธุรกิจโรงแรม และภัตตาคารถูกเลิกจ้าง และต้องเดินทางกลับสู่ท้องถิ่น โดยพวกเขาจะต้องปรับตัวและสร้าง ภูมิคุ้มกันที่ดี (Resilience) ภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ได้สร้าง ผลกระทบรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศรวมถึงทั่วโลก โดยก่อให้เกิดแรงงานคืนถิ่น ภายในประเทศขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร (ฐิตา เกกานนท์, 2563) ที่มีการจ้างพนักงานหรือแรงงานในการให้บริการเป็นจำนวนมาก (Koonnathamdee, 2013) รวมถึงเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตสูงสุดในภาคบริการก่อนที่จะเกิดวิกฤติการณ์โควิด-19 ในปีพ.ศ. 2563 ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างสูงรวมถึงธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารมีความเปราะบางค่อนข้างมาก ภายใต้สถานการณ์นี้ (Khan และคณะ, 2021) “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” จะเป็นแนวคิดที่สำคัญสำหรับ ทุกคนตั้งแต่ผู้ประกอบการธุรกิจไปจนถึงแรงงานคืนถิ่น ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงต้องการศึกษาถึง แนวคิด “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี” ของแรงงานคืนถิ่นจากกลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร **ปัจจุบัน งานวิจัยในประเทศไทยที่ได้ทำการศึกษาถึงการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของแรงงานคืนถิ่นจากกลุ่ม ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ภายใต้ภาวะวิกฤติการณ์โควิด-19 มีค่อนข้างจำกัด ด้วยเหตุนี้เอง จึงเป็นช่องว่างของงานวิจัยและถือเป็นจุดเด่นของงานวิจัยที่แตกต่างจากงานวิจัยอื่นๆ**

#### วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาถึงแนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ของแรงงานจากธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่ เคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่น รวมถึงการสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่แรงงานคืนถิ่นดังกล่าวให้มีภูมิคุ้มกันที่ดี

## นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การมีภูมิคุ้มกันที่ดี (Resilience)<sup>2</sup> หมายถึง ความสามารถของบุคคล หรือ องค์กรในการตอบสนองต่อวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติดังกล่าวได้อย่างดี

การย้ายถิ่นภายในประเทศ (Internal Migration)<sup>3</sup> หมายถึง การเคลื่อนย้ายถิ่นที่อยู่ของประชากร ภายในประเทศหนึ่ง การย้ายถิ่นส่วนใหญ่มักจะมีสาเหตุจากปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนามักจะก่อให้เกิดการไม่สมดุลของการกระจายตัวประชากรระหว่างเขตชนบทและเขตเมือง

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แรงงานที่เคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่น หรือ แรงงานคืนถิ่นในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศ

สถานการณ์ของแรงงานที่เคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่นในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศ งานวิจัยของเสาวณี จันทะพงษ์ และ วริศ ทศนสุนทรวงศ์ (2564) พบว่า แรงงานมีการย้ายคืนถิ่นกลับภูมิลำเนาขนาดใหญ่ทั่วประเทศ โดยมีจำนวนประชากรย้ายเข้าและย้ายออกสุทธิในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเมษายน พ.ศ. 2563 ประมาณ 2 ล้านคน สาเหตุมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกแรก ซึ่งจำนวนตัวเลขสูงกว่าค่าเฉลี่ยของช่วงหลังของปี พ.ศ. 2563 (การระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกสอง) ประมาณ มากกว่า 2 แสนคนต่อเดือน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนวัยทำงาน และกลุ่มคนที่มีรายได้น้อย รวมถึงเป็นลูกจ้างรายวันที่ทำงานในภาคบริการ โรงแรม และภัตตาคาร (เสาวณี จันทะพงษ์ & พาทีนธิดา สัจจานิจการ, 2564; เสาวณี จันทะพงษ์ & วริศ ทศนสุนทรวงศ์, 2564) แต่ในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเมษายน พ.ศ. 2563 จากการศึกษาของเสาวณี จันทะพงษ์ และ วริศ ทศนสุนทรวงศ์ (2564) ยังพบว่า การย้ายถิ่นของแรงงานส่วนมากจะเป็นการย้ายถิ่นภายในประเทศหรือระหว่างจังหวัด (Internal Migration) โดยในช่วงแรกของการย้ายถิ่นออก ส่วนใหญ่มาจากจังหวัดกรุงเทพมหานคร ชลบุรีและภูเก็ต

<sup>2</sup> ดัดแปลงมาจากนิยาม “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ของ พสุ เดชะรินทร์. (2564). Resilience อีกแนวคิดที่มาแรงในยุคโควิด. *กรุงเทพธุรกิจ*. สืบค้น 5 เมษายน 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/651860>

<sup>3</sup> คำนิยาม “การย้ายถิ่นภายในประเทศ” (Internal migration) ดัดแปลงมาจากงานของ Kuhn (2015) อ้างอิงจาก Kuhn, R. (2015). Internal Migration: Developing Countries. In J. D. B. T.-I. E. of the S. & B. S. (Second E. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 433–442). Oxford: Elsevier.

(เสาวณี จันทะพงษ์ & พาทีนธิดา สัจจานิจการ, 2564; Boomborg, 2021) สาเหตุมาจากแรงงานจำนวนมากได้ถูกเลิกจ้าง รวมถึงถูกลดชั่วโมงการทำงาน ทำให้พวกเขาไม่มีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพในเมืองท่องเที่ยว จนทำให้พวกเขาตัดสินใจกลับบ้านเกิดของตัวเอง

ในมิติเชิงพื้นที่ของแรงงานในประเทศไทยระหว่างปีพ.ศ. 2515-2557 เสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ (2556) พบว่า ร้อยละ 60 ของการย้ายถิ่นในประเทศเป็นการย้ายถิ่นระหว่างจังหวัด โดยการย้ายถิ่นแบบถาวรเป็นแบบ “ชนบทไปสู่เมือง” (Rural-urban) ขณะที่การย้ายถิ่นแบบชั่วคราวจะเป็นแบบจาก “เมืองกลับสู่ชนบท” (Urban-rural) ในส่วนการย้ายถิ่นตามฤดูกาลส่วนใหญ่เป็นการโยกย้ายแรงงานจากภาคอีสานและเหนือมายังกรุงเทพฯ และปริมณฑลและภาคกลางในช่วงฤดูแล้ง และเป็นไปในทิศทางตรงข้ามในช่วงฤดูฝน เป็นที่น่าสังเกตว่า ภาคชนบทเกษตร ทำหน้าที่รองรับแรงงานคืนถิ่นที่ถูกเลิกจ้างจากเมืองในหลายวิกฤติในอดีต สอดคล้องจากผลสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ แต่ในช่วงภาวะวิกฤติการณ์โควิด-19 งานวิจัยของเสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ (2563) พบว่า การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ทำให้กลุ่มแรงงานในเมืองมีรายได้ลดลงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่สูงในเมืองหลวงและเมืองท่องเที่ยว รวมถึงการไม่มีการคุ้มครองทางสังคม ก่อให้เกิดปัจจัยผลักดันให้เกิดการเคลื่อนอพยพของประชากร โดยในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 แรงงานที่กลับสู่ท้องถิ่นส่วนมากเป็นกลุ่มคนที่มีอายุน้อย (15-24 ปี) (เสาวณี จันทะพงษ์ & พาทีนธิดา สัจจานิจการ, 2564) รายได้น้อย ลูกจ้างรายวันโดยมากจะเป็นแรงงานหญิงในภาคบริการ โรงแรมและภัตตาคาร (เสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ, 2563) สอดคล้องกับรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ หรือ ILO (International Labour Organization) ที่พบว่าช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ทั่วโลกจะส่งผลกระทบต่อแรงงานกลุ่มเยาวชนที่ทำงานในธุรกิจบริการทั้งโรงแรม ภัตตาคารและร้านค้าปลีก โดยมีความเสี่ยงสูงในการถูกเลิกจ้าง (Puerto & Kim, 2020) ทำให้พวกเขาตัดสินใจกลับสู่ภูมิลำเนาซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการอยู่รอดของแรงงาน

### **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในธุรกิจท่องเที่ยวและบริการภายใต้วิกฤติการณ์โควิด-19**

การระบาดของโรคโควิด-19 ในหลายประเทศทั่วโลกส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและบริการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร (Khan, Bibi, Lyu, Latif, & Lorenzo, 2021) และจากงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการได้รับผลกระทบอย่างหนักภายใต้วิกฤติการณ์การณโควิด-19 โดยแนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” เป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะที่สำคัญและถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาในธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 โดยระหว่างปี ค.ศ. 2020-2021 งานวิจัย (Chowdhury, Sarkar, Paul, & Moktadir, 2020; Giousmpasoglou, Marinakou, & Zopiatis, 2021; Khan et al., 2021; Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen, & O’Mahony, 2021) ได้ตีพิมพ์และ

เผยแพร่งถึงผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” (Resilience) กับธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 โดย “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์กรในการตอบสนองต่อวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติดังกล่าวได้อย่างดี โดยงานวิจัยของ Khan และคณะ (2021) ได้ศึกษาถึงความเปราะบาง (Vulnerability) และ “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ของธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยเศรษฐมิติ พบว่า ธุรกิจโรงแรมมีความเปราะบางค่อนข้างมากแต่ธุรกิจสามารถกลับคืนเข้ามาโดยใช้แนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ในขณะที่ธุรกิจภัตตาคารและเครื่องดื่มมีความเปราะบางน้อยกว่าธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 ในส่วนของธุรกิจโรงแรม งานวิจัยของ Giousmpasoglou และคณะ (2021) ได้ทำการศึกษาธุรกิจโรงแรมแบบหรู (Luxury Hotel) กับแนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ผ่านการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม (General Manager: GM) จำนวน 50 คน ผ่านออนไลน์จาก 45 ประเทศ พบว่า ผู้จัดการโรงแรมแบบหรูมีส่วนสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรของตนไปสู่การฟื้นตัว ภายใต้ “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ของการจัดการของผู้จัดการโรงแรม โดยพวกเขาต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกจากวิกฤติการณ์โควิด-19 โดยพวกเขาต้องมีการพัฒนาการบริการ รวมทั้งส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ให้กับลูกค้าในช่วงวิกฤติ ในขณะที่งานวิจัยของ Vo-Thanh และคณะ (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความเสี่ยงจากวิกฤติการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลต่อความไม่มั่นคงในอาชีพ (Job Insecurity) และการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม พบว่า การจัดการขององค์กรต่อวิกฤติการณ์โควิด-19 จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีผลกระทบด้านบวกต่อการปฏิบัติงานของพวกเขาและช่วยลดความไม่มั่นคงในอาชีพของพวกเขา ในส่วนของธุรกิจภัตตาคาร งานวิจัยของ Chowdhury และคณะ (2020) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของวิกฤติการณ์โควิด-19 ที่มีต่อธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ผ่านการสัมภาษณ์ผู้จัดการ 14 คนจาก 8 บริษัทในประเทศบังกลาเทศพบว่า ภายใต้วิกฤติการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อระยะสั้น อาทิ สินค้าหมดอายุ การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ข้อจำกัดในการส่งสินค้า ในขณะที่ผลกระทบต่อระยะกลางและระยะยาวมีสัญญาณที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน เนื่องจากวิกฤติการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนของการลงทุนขององค์กร รวมถึงผลผลิตมวลรวมในประเทศและการลดลงของพนักงาน ผู้จัดการภัตตาคารจึงต้องนำเสนอกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสรุป “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 แต่เนื่องจากงานวิจัยส่วนมากเกี่ยวข้องกับสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ พนักงาน ในธุรกิจ

โรงแรมและภัตตาคาร งานวิจัยชิ้นนี้จึงนำเอาแนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” มาดัดแปลงและประยุกต์ในการสัมภาษณ์ “แรงงานจากธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารที่เคลื่อนย้ายกลับสู่ท้องถิ่น” ในการปรับตัวของพวกเขาหลังจากกลับไปสู่ภูมิลำเนาในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เน้นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้แนวคิด “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพถือเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้ (คิลปพร ศรีจันทพร, 2560) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการทำการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Vo-Thanh และคณะ (2020), Duarte Alonso และคณะ (2020), Ghaderi, King, และ Hall (2021) และ Giousmpasoglou, Marinakou, และ Zopiatis (2021) เกี่ยวกับ “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” ซึ่งได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์หมายเลขอ้างอิง ECNIDA 2021/0066 ประกอบด้วย 1) สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อความกังวลใจของคุณอย่างไร 2) วิกฤติอะไรที่คุณกำลังประสบปัญหาอยู่? 3) ผลกระทบจากวิกฤติการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อชีวิตของคุณในปัจจุบันอย่างไร 4) อะไรคือบทเรียนที่คุณได้เรียนรู้จากวิกฤติการณ์นี้ 5) คุณวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้าอย่างไร 6) อะไรคือแรงจูงใจในการวางแผนการจัดการวิกฤติข้างหน้า 7) การปรับตัว (ภูมิคุ้มกันที่ดี) ของคุณ (ตอนนี้) เป็นอย่างไร อธิบาย

ในส่วนขั้นตอนการดำเนินงานจะเป็นการสุ่มตัวอย่างของผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ กลุ่มแรงงานที่เคลื่อนย้ายจากธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารจะเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยเหมาะสมสำหรับการสุ่มตัวอย่างที่ประชากรมีขนาดใหญ่และมีขอบเขตงานที่กว้างขวาง (Kuno, 1976) โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนที่ 1** คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ คณะผู้วิจัยจะเน้นจังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ คือ กรุงเทพฯ ชลบุรี เชียงใหม่ และภูเก็ต **ขั้นตอนที่ 2** คือ การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) คือ หลังจากได้จังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวแล้ว คณะผู้วิจัยก็จะทำการสุ่มโรงแรมและภัตตาคารในจังหวัดที่ถูกเลือกให้มีโอกาสถูกเลือกโดยเท่าเทียมกัน **ขั้นตอนที่ 3** คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เมื่อได้ตัวอย่างโรงแรมและภัตตาคารแล้ว ก็จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยพิจารณาจากการตัดสินใจและประสบการณ์ของคณะผู้วิจัยเอง คือ ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารโดยมีอายุมากกว่า 18 ปี และไม่เป็นกลุ่มเปราะบาง รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 1 ปี โดย **ขั้นตอนที่ 4** คือ การสุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะหรือแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยเป็นการอ้างอิงต่อเนื่องปากต่อปาก ถือเป็นวิธีการเลือกตัวอย่างในลักษณะการสร้างเครือข่ายข้อมูล (Browne, 2005) เนื่องจากคณะผู้วิจัยต้องการทำการศึกษาแรงงานคืนถิ่นจากธุรกิจโรงแรม

และภัตตาหาร ดังนั้น คณะผู้วิจัยก็จะขออนุญาตสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจถึงรายชื่อและเบอร์ติดต่อของแรงงานคืนถิ่นในช่วงการระบาดของวิกฤติการณ์โควิด-19 ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ในการระบาดระลอกแรก โดยคณะผู้วิจัยจะเน้นย้ำว่ากับผู้ประกอบการธุรกิจว่า ข้อมูลส่วนตัวของแรงงานคืนถิ่นจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับและไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ **ขั้นตอนที่ 5** คือ การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) หมายถึง หลังจากที่คณะผู้วิจัยได้รายชื่อและเบอร์ติดต่อของกลุ่มแรงงานคืนถิ่นจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและภัตตาหารมาจำนวนหนึ่งแล้ว คณะผู้วิจัยก็จะทำการสุ่มรายชื่อและเบอร์ติดต่อของกลุ่มแรงงานคืนถิ่นนี้ โดยให้มีโอกาสถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกัน โดยลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ แรงงานคืนถิ่นจากกลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาหารโดยมีอายุมากกว่า 18 ปี รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 1 ปี โดยจะเป็นการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เท่านั้น

จากการสุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจทั้งหมด 41 คน (แห่ง) คณะผู้วิจัยขออนุญาตสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจถึงรายชื่อและเบอร์ติดต่อของแรงงานคืนถิ่นในช่วงการระบาดของวิกฤติการณ์โควิด-19 ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 โดยคณะผู้วิจัยได้รายชื่อและเบอร์ติดต่อมาจากการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่รวมทั้งหมด 438 คน และได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายผ่านการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ทั้งหมด 69 คนจากข้อมูลที่ได้มา 438 คน โดย Saunders และ Townsend (2016, pp. 849–850) แนะนำว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ถูกสัมภาษณ์ในงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการทำงาน (Workplace Research) ควรมีประมาณ 15-60 คน โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาในการทำวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คณะผู้วิจัยถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (Boddy, 2016) ตารางที่ 1 แสดงถึงรายละเอียดของข้อมูลการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นจำนวนทั้งหมด 69 คน โดยใส่รหัสแรงงานคืนถิ่น L 1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ L2 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 โดยแบ่งประเภทตามประเภทของอาชีพที่พวกเขาเคยทำมา คือ งานส่วนหน้า หมายถึง งานที่ต้องพบเจอลูกค้า อาทิ พนักงานบริการ พนักงานต้อนรับ และ งานส่วนหลัง หมายถึง งานที่ไม่ต้องพบเจอลูกค้า ได้แก่ งานครัว งานฝ่ายบุคคล

ตาราง 1 ข้อมูลการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นจำนวนทั้งหมด 69 คน

รหัสแรงงานคืนถิ่น	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ทำงานในอดีต (ปี-เดือน)	งานส่วนหน้า หรืองานส่วนหลัง	รหัสแรงงานคืนถิ่น	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ทำงานในอดีต (ปี-เดือน)	งานส่วนหน้า หรืองานส่วนหลัง
L1	หญิง	28	8	งานส่วนหลัง	L36	ชาย	26	1	งานส่วนหลัง
L2	ชาย	27	6	งานส่วนหลัง	L37	หญิง	33	3	งานส่วนหลัง
L3	ชาย	27	5	งานส่วนหลัง	L38	หญิง	39	1	งานส่วนหน้า
L4	หญิง	30	6	งานส่วนหน้า	L39	หญิง	26	3	งานส่วนหลัง
L5	หญิง	28	4	งานส่วนหลัง	L40	หญิง	34	7	งานส่วนหน้า
L6	หญิง	32	3	งานส่วนหลัง	L41	หญิง	31	7	งานส่วนหลัง
L7	หญิง	45	4	งานส่วนหลัง	L42	ชาย	31	1	งานส่วนหน้า
L8	ชาย	35	8	งานส่วนหน้า	L43	ชาย	26	2	งานส่วนหน้า
L9	หญิง	30	3	งานส่วนหน้า	L44	หญิง	26	2	งานส่วนหน้า
L10	หญิง	32	2	งานส่วนหลัง	L45	ชาย	31	1	งานส่วนหน้า
L11	ชาย	34	4	งานส่วนหลัง	L46	หญิง	43	20	งานส่วนหน้า
L12	ชาย	38	2.5	งานส่วนหลัง	L47	ชาย	25	3	งานส่วนหน้า

ตาราง 1 ข้อมูลการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นจำนวนทั้งหมด 69 คน (ต่อ)

รหัสแรงงานคืนถิ่น	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ทำงานในอดีต (ปี-เดือน)	งานส่วนหน้า หรืองานส่วนหลัง	รหัสแรงงานคืนถิ่น	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ทำงานในอดีต (ปี-เดือน)	งานส่วนหน้า หรืองานส่วนหลัง
L13	ชาย	48	20	งานส่วนหลัง	L48	ชาย	34	5	งานส่วนหลัง
L14	หญิง	47	5	งานส่วนหน้า	L49	ชาย	54	18	งานส่วนหลัง
L15	ชาย	32	3	งานส่วนหน้า	L50	ชาย	38	3	งานส่วนหลัง
L16	หญิง	28	3	งานส่วนหลัง	L51	หญิง	N/A	N/A	N/A
L17	หญิง	28	4	งานส่วนหลัง	L52	ชาย	N/A	N/A	N/A
L18	ชาย	23	2	งานส่วนหน้า	L53	หญิง	26	4	งานส่วนหน้า
L19	ชาย	32	12	งานส่วนหลัง	L54	หญิง	25	2	งานส่วนหน้า
L20	หญิง	28	1	งานส่วนหลัง	L55	หญิง	N/A	N/A	N/A
L21	หญิง	37	9	งานส่วนหลัง	L56	ชาย	27	4	งานส่วนหลัง
L22	หญิง	32	6	งานส่วนหน้า	L57	ชาย	29	8	งานส่วนหลัง
L23	หญิง	36	7	งานส่วนหน้า	L58	หญิง	25	3	งานส่วนหลัง
L24	หญิง	48	20	งานส่วนหลัง	L59	ชาย	25	3	งานส่วนหน้า

ตาราง 1 ข้อมูลการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นจำนวนทั้งหมด 69 คน (ต่อ)

รหัสแรงงานคืนถิ่น	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ทำงานในอดีต (ปี-เดือน)	งานส่วนหน้า หรืองานส่วนหลัง	รหัสแรงงานคืนถิ่น	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ทำงานในอดีต (ปี-เดือน)	งานส่วนหน้า หรืองานส่วนหลัง
L25	ชาย	31	3.5	งานส่วนหน้า	L60	ชาย	45	8	งานส่วนหลัง
L26	หญิง	21	1	งานส่วนหลัง	L61	ชาย	43	3	งานส่วนหลัง
L27	ชาย	27	2	งานส่วนหน้า	L62	หญิง	37	2	งานส่วนหลัง
L28	ชาย	48	5	งานส่วนหลัง	L63	หญิง	45	6	งานส่วนหลัง
L29	หญิง	27	1.6	งานส่วนหลัง	L64	หญิง	50	11	งานส่วนหลัง
L30	หญิง	27	1	งานส่วนหลัง	L65	ชาย	32	2	งานส่วนหลัง
L31	ชาย	25	1	งานส่วนหลัง	L66	หญิง	28	6	งานส่วนหลัง
L32	หญิง	48	23	งานส่วนหน้า	L67	ชาย	57	8	งานส่วนหลัง
L33	หญิง	39	1.7	งานส่วนหลัง	L68	หญิง	34	1	งานส่วนหลัง
L34	ชาย	33	1	งานส่วนหน้า	L69	ชาย	54	3	งานส่วนหลัง
L35	หญิง	N/A	N/A	งานส่วนหลัง					

หมายเหตุ: L1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ N/A หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลหลักไม่เปิดเผยข้อมูล

ผลจากการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นทั้งหมด 69 คน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2564 แบ่งออกเป็น เพศชาย 31 คน (45%) และ เพศหญิง 38 คน (55%) โดยจำแนกตาม อายุ อายุต่ำกว่า 25 ปี ทั้งหมด 2 คน (คิดเป็นร้อยละ 3) 25-35 ปี ทั้งหมด 37 คน (54%) 35-45 ปี ทั้งหมด 10 คน (14%) และ 45-55 ปี ทั้งหมด 12 คน (17%) อายุมากกว่า 55 ปี ทั้งหมด 4 คน (6%) และไม่เปิดเผยข้อมูล 4 คน (6%) โดยมีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ทั้งหมด 40 คน (58%) ระหว่าง 5-10 ปี ทั้งหมด 18 คน (26%) ระหว่าง 10-20 ปี ทั้งหมด 6 คน (9%) และ มากกว่า 20 ปี ทั้งหมด 1 คน (1%) และไม่เปิดเผยข้อมูล 4 คน (6%) รวมถึง ประสบการณ์ในอดีต ที่เป็นแรงงานส่วนหน้า 23 คน (33%) แรงงานส่วนหลัง 43 คน (62%) และ ไม่เปิดเผยข้อมูล 3 คน (4%) ข้อมูลของแรงงานคืนถิ่นได้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจทั้งหมด 41 แห่ง ส่วนใหญ่มาจาก กลุ่มธุรกิจโรงแรมมากกว่าธุรกิจร้านอาหารเนื่องจากในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 ธุรกิจโรงแรมมีการ เลิกจ้างงานเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับธุรกิจร้านอาหาร

หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรม Nvivo 12 ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงคุณภาพสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลขนาดใหญ่ (Bengtsson, 2016) โดยมีการให้รหัส (Coding) เพื่อจัดหมวดหมู่ (Category) ของข้อมูล และหาความหมายความสัมพันธ์ที่ซ้ำกันระหว่างคุณลักษณะ (Properties) กับมิติ (Dimensions) เพื่อให้ได้หมวดหมู่หลัก (Core Category) ของปรากฏการณ์ที่ต้องการ ศึกษา และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากภาคสนาม โดยมีการจัด กลุ่มตามประเด็นต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) (Rashid, Rashid, Warrach, Sabir, & Waseem, 2019) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์และความสอดคล้องของข้อมูล โดยใช้คำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของโครงการ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดนำจากนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) ของ Gulati (2009) และ Quach และคณะ (2020) โดยจะเป็นการมองการปรับตัวของแรงงานคืนถิ่นต่อวิกฤติโควิด-19 เพื่อนำไปสู่แนวคิด “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี” (Resilience) โดยมองผลกระทบภายนอกในช่วง สถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลต่อการปรับตัว (ผลกระทบภายใน) ของแรงงานคืนถิ่น โดยแบ่ง ออกเป็น 3 มิติ คือ 1) ภาพรวมของวิกฤติการณ์โควิด-19 2) สถานการณ์ของแรงงานคืนถิ่นใน ปัจจุบัน 3) มุมมองของแรงงานคืนถิ่น โดยเป็นการมองจากผลกระทบภายนอก (ภาพรวมของ วิกฤติการณ์โควิด-19) สู่การปรับตัวภายในของแรงงานคืนถิ่น (มุมมองของแรงงานคืนถิ่น)

### **ผลการวิจัยและอภิปรายผล**

ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ภายใต้การปรับตัวของแรงงานคืนถิ่น 69 คน ได้ผลการวิจัยออกมาดังนี้

## 1. ภาพรวมของวิกฤติการณ์โควิด-19

ผลการศึกษาพบว่า แรงงานคืนถิ่นทั้งเพศชาย (ร้อยละ 36.36) และเพศหญิง (ร้อยละ 52.50) ส่วนใหญ่ (33 คนจาก 69 คน) ให้ความเห็นว่า ภาพรวมของวิกฤติโควิด-19 สร้างความกังวลใจในเรื่องการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การฉีดวัคซีน รวมถึง ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โควิด-19 ที่ไม่ทราบว่าจะจบลงเมื่อใด ซึ่งการระบาดของโรคโควิด-19 ถือเป็นเหตุการณ์ที่เรียกว่า VUCA โดยย่อมาจาก ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) (Worley & Jules, 2020) โดยไม่มีใครคาดคิดมาก่อน เนื่องจากวิกฤติการณ์โควิด-19 มีความผันผวนค่อนข้างมาก ยกตัวอย่างรัฐบาลประกาศล็อกดาวน์กรุงเทพฯแบบกะทันหันในวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2564 หรือ ความคลุมเครือของมาตรการในการฉีดวัคซีนโควิด-19 ให้แก่ประชาชน (ในช่วงเวลานั้น) รวมถึงความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพของวัคซีนที่รัฐบาลจัดสรรมาให้ ทั้งหมดส่งผลให้เกิดความกังวลใจแก่แรงงานคืนถิ่นที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติโควิด-19 นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบทำให้เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ (Aharon, Jacobi, Cohen, Tzur, & Qadan, 2021) และก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพกายและใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Santomauro และคณะ (2021) ที่กล่าวว่า การระบาดของโรคโควิด-19 ในปี ค.ศ. 2020 สร้างสภาพแวดล้อมที่มีผลเชิงลบทั่วโลก ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต ความเครียดที่หาทางระบายออกไม่ได้ จนส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน (Depressive disorder and Anxiety disorders)

## 2. สถานการณ์ของแรงงานคืนถิ่นในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์พบว่า สถานการณ์ของแรงงานคืนถิ่นที่ประสบปัญหาอยู่ในปัจจุบัน คือ เรื่องการว่างงาน (ร้อยละ 55.26) โดยผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นแรงงานคืนถิ่นเพศหญิง (14 คนจาก 38 คน) และอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 25-35 ปี (7 คนจาก 22 คน) ที่พบว่าพวกเขาไม่มีงานทำ ผลการศึกษาสอดคล้องกับรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) (2020) ที่ศึกษาถึง ผลกระทบของโรคโควิด-19 ต่อตลาดแรงงานในประเทศไทยที่ว่า แรงงานเพศหญิงที่อายุน้อยจะประสบปัญหาการว่างงานมากกว่าแรงงานเพศชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่อยู่ในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวณี จันทะพงษ์ และ พาทินธิดา สัจจანიจกร (2564) นอกจากนี้ รายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2021b, 2021a) เกี่ยวกับตลาดแรงงานเพศหญิงทั่วโลกในช่วงวิกฤติโควิด-19 ยืนยันว่า อัตราการว่างงานของแรงงานเพศหญิงจะสูงกว่าเพศชายในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lopes, Sargento, และ Carreira (2021, p. 1853) ที่ได้อธิบายว่า แม้ว่าตลาดแรงงานในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 69) จะเป็นแรงงานเพศหญิง แต่ในช่วง

สถานการณ์โควิด-19 แรงงานเพศหญิงกลับเป็นกลุ่มที่ตกงานมากที่สุด โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานที่อายุน้อย (Gould & Kassa, 2020) เพราะก่อนหน้าวิกฤติการณ์โควิด-19 แรงงานเพศหญิงที่ทำงานในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ โดยมากลักษณะงานที่ทำจะเป็นงานที่ใช้ทักษะและความสามารถน้อยกว่า อาทิ แม่บ้าน ด้วยค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ด้อยกว่าเพศชาย ดังนั้น ในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 ถือว่าเป็นผลกระทบที่ส่งผลอย่างรุนแรง (Ntounis, Parker, Skinner, Steadman, & Warnaby, 2021) ก่อให้เกิดความผันผวนในธุรกิจทั่วโลก โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความเปราะบางและอ่อนไหวต่อผลกระทบเป็นอย่างมาก (Aharon et al., 2021) จึงทำให้แรงงานเพศหญิงมีความเสี่ยงสูงที่จะตกงาน

จากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของแรงงานคืนถิ่นทั้งหมด 69 คน เกี่ยวกับการปรับตัวของแรงงานในปัจจุบันหลังจากกลับมาสู่ภูมิลำเนา แบ่งออกกลุ่มแรงงานคืนถิ่นออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ 1) กลุ่มหารายได้เสริมและทำงานนอกบ้าน (ร้อยละ 42.37) 2) กลุ่มว่างงานอยู่บ้านและกำลังหางานทำ (ร้อยละ 40.68) 3) กลุ่มช่วยธุรกิจที่บ้าน (ร้อยละ 8.47) และ 4) กลุ่มทำสวนและเกษตรกรรม (ร้อยละ 8.47)

### **กลุ่มที่ 1 กลุ่มหารายได้เสริมและทำงานนอกบ้าน**

ผลการศึกษาพบว่า แรงงานคืนถิ่นส่วนมากทั้งเพศชายและหญิง (ร้อยละ 42.37) ปัจจุบันสามารถหารายได้เสริมและทำงานนอกบ้าน อาทิ ค่าขาย ขายอาหาร ขายออนไลน์ รวมทั้งรับจ้างสอน คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานในอดีต ยังพบว่า จากคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มแรงงานคืนถิ่นที่หารายได้เสริมและทำงานนอกบ้าน (ร้อยละ 72) ส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานส่วนหลัง อาทิ พ่อครัว เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

คณะผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อสังเกตจากการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ว่า ทักษะของแรงงานที่มาจากประสบการณ์ทำงานในอดีต โดยเฉพาะประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานส่วนหลัง จะส่งผลให้แรงงานคืนถิ่นสามารถหางานทำและมีรายได้เสริมโดยง่าย ยกตัวอย่าง อาชีพพ่อครัว ถือเป็นอาชีพที่มีทักษะเฉพาะในธุรกิจบริการ โดยในช่วงวิกฤติโควิด-19 แรงงานคืนถิ่นสามารถใช้ทักษะเฉพาะนี้หารายได้โดยการทำอาหารขาย รวมทั้งแรงงานที่มีพื้นฐานทักษะด้านดิจิทัล อาทิ เลขา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล พวกเขาสามารถหารายได้จากการขายของออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับแรงงานคืนถิ่นในช่วงการระบาด และจากรายงานของบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจระดับโลก McKinsey ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทักษะของแรงงานในช่วงหลังวิกฤติโควิด-19 กล่าวว่า ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) กลายมาเป็นทักษะที่สำคัญอันดับแรกสำหรับองค์กรที่ต้องการจะจ้างแรงงานตั้งแต่เริ่มมีการระบาดใหญ่ (McKinsey & Company, 2021) ยกตัวอย่าง ทักษะการใช้สื่อสังคม (Social Media) ทักษะการจัดการคอนเทนต์ โดยทักษะเหล่านี้จะช่วยให้แรงงานคืนถิ่นสามารถมีงานทำ

และอยู่ในท้องถิ่นได้โดยไม่ต้องย้ายกลับไปทำงานในเมือง ยกตัวอย่าง หากแรงงานคืนถิ่นสามารถขายของออนไลน์หรือหารายได้ผ่านสื่อดิจิทัลได้ จะทำให้พวกเขาสามารถหารายได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องกลับไปทำงานในอาชีพเดิม

## **กลุ่มที่ 2 กลุ่มว่างงานอยู่บ้านและกำลังหางานทำ**

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มว่างงานอยู่บ้านและกำลังหางานทำ ร้อยละ 62.50 ของคำสัมภาษณ์ของแรงงานคืนถิ่นจะเป็นแรงงานเพศหญิง โดยส่วนมากจะอยู่บ้านกับครอบครัวและยังไม่มียานพาหนะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lopes, Sargento, และ Carreira (2021) และรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2020) พบว่า แรงงานที่ตกงานส่วนมากเป็นเพศหญิง นอกจากนี้ งานวิจัยของ Power (2020) ยังอธิบายต่อว่า โอกาสที่แรงงานคืนถิ่นเพศหญิงจะกลับมาสู่ตลาดแรงงานเป็นเรื่องที่ยากลำบาก เนื่องจากในช่วงวิกฤติโควิด-19 แรงงานคืนถิ่นเพศหญิงส่วนมากต้องอยู่บ้านเพื่อดูแลคนในครอบครัว ในขณะที่แรงงานคืนถิ่นเพศชายต้องออกไปหางานเนื่องจากเป็นหัวหน้าครอบครัว โดยในช่วงการระบาดที่มีมาตรการล็อกดาวน์ แรงงานคืนถิ่นเพศหญิงต้องดูแลสมาชิกในครอบครัว อาทิ เด็กๆที่ต้องเรียนหนังสือออนไลน์ที่บ้านอันเนื่องมาจากการประกาศปิดสถานศึกษา รวมถึงการดูแลผู้สูงอายุที่อยู่ในบ้าน ทำให้แรงงานคืนถิ่นเพศหญิงต้องรับภาระงาน (ทำงานบ้าน) อย่างหนัก (Job Burden) ในช่วงการระบาด จนทำให้พวกเขาไม่สามารถออกไปหางานทำข้างนอกได้ จึงเป็นสาเหตุให้อัตราการว่างงานของเพศหญิงสูงกว่าเพศชายในกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ (Lopes et al., 2021, p. 1853)

## **กลุ่มที่ 3 กลุ่มช่วยธุรกิจที่บ้าน**

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มแรงงานคืนถิ่นช่วยธุรกิจที่บ้าน (ร้อยละ 8.47) ส่วนมากจะกลับมาช่วยที่บ้านทำธุรกิจ จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก L4 (เพศหญิง อายุ 30 ปี) กล่าวว่า “...เราก็กลับมาช่วยที่บ้านขายอาหารตามสั่ง” (เพศหญิง อายุ 30 ปี) และ ผู้ให้ข้อมูลหลักเพศชาย L 27 (อายุ 27 ปี) กล่าวว่า “...ก็กลับมาทำธุรกิจที่บ้านครับ” (เพศชาย อายุ 27 ปี)

## **กลุ่มที่ 4 กลุ่มทำสวนและเกษตรกรรม**

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มทำสวนและเกษตรกรรม โดยร้อยละ 8.47 ของผู้ให้ข้อมูลหลักจะพูดถึง การทำไร่ทำสวน โดยกลุ่มแรงงานกลุ่มนี้จะทำสวนเป็นรายได้เสริมแต่ยังคงหางานทำ (หากมีโอกาสน) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก L 23 เพศหญิง อายุ 36 ปี กล่าวว่า “...ก็ต้องกลับมาอยู่บ้าน ทำไร่ทำสวน ต้องเริ่มต้นใหม่” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก L27 เพศชาย อายุ 27 ปีเสริมว่า “...ตอนนี้ก็กลับมาอยู่บ้าน ก็มาทำสวน เพราะว่างานเขาก็ไม่ค่อยรับหรอกช่วงนี้” และ L11 เพศชาย อายุ 34 ปี บอกว่า “..อยู่บ้านก็มาทำสวนไปก่อนนะตอนนี้ แต่เดี๋ยวซักรักก็ค่อยว่ากันใหม่” นอกจากนี้

คณะผู้วิจัยยังพบว่า กลุ่มแรงงานที่ทำงานและเกษตรกรรมมักจะหาทำงานเป็นรายเสริมแต่ยังคงมีงานเสริมอื่นๆอีก “ก็หันมาหารายได้เสริมจากการค้าขาย แล้วก็ทำงาน” (L16 ,เพศหญิง อายุ 28 ปี)

### 3. มุมมองของแรงงานคืนถิ่น

ผลจากการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นทั้งหมด 69 คน ให้ความเห็นในเรื่องมุมมองของพวกเขาโดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) บทเรียนและการเรียนรู้จากวิกฤติโควิด-19 2) การวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า 3) แรงจูงใจการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า และ 4) การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของแรงงานคืนถิ่น

#### 3.1 บทเรียนและการเรียนรู้จากวิกฤติโควิด-19

ผลการศึกษาจากคำให้สัมภาษณ์ของแรงงานคืนถิ่นส่วนมากให้ความเห็นว่า บทเรียนและการเรียนรู้จากวิกฤติโควิด-19 คือ การปรับตัว (ร้อยละ 35.85) หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก L 35 เพศหญิง พูดถึงการปรับตัวว่า “...ความอดทน ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ให้ได้ ไม่เลือกงาน” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก L54 เพศหญิง อายุ 25 กล่าวว่า “..เราจะต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ รับมือให้ได้” และ ผู้ให้ข้อมูลหลัก L18 เพศชาย อายุ 23 ให้ความเห็นว่า “เราก็ต้องหาช่องทาง หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อวันหน้าไปทำอย่างอื่นจะได้ไม่ลำบาก” และ ความไม่แน่นอน (ร้อยละ 32) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเพศหญิง L 4 อายุ 30 ปีกล่าวว่า “..เรารู้ว่า เราไม่ควรจะทำงานด้านเดียว หรือหน้าเดียว เราควรจะมียางสำรอง อาจจะมีทำงานเสริมเวลาเกิดวิกฤติมา เราจะได้มีรายได้อีกทางหนึ่งที่ทำให้เราอยู่ได้ แล้วก็เรื่องทักษะอื่น ๆ ที่มันเป็นประโยชน์ เราก็ควรจะเรียนรู้ไว้ ทำให้คิดว่า เราอาจจะไม่สามารถทำงานตรงนี้ได้ตลอด” ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Worley และ Jules (2020) ที่ระบุว่า การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA ส่งผลกระทบอย่างหนักต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการทั่วโลก ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อความผันผวนของการระบาดโรคโควิด-19 เป็นอย่างมาก (Ntounis et al., 2021, p. 11) ทำให้แรงงานส่วนมากต้องถูกเลิกจ้างในช่วงวิกฤติ

#### 3.2 การวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า

ผลการศึกษาพบว่า แรงงานคืนถิ่นส่วนมาก (ร้อยละ 48.98 ของคำที่ให้สัมภาษณ์) เน้นถึงการทำงานและธุรกิจ หมายถึง การหางานทำ การทำธุรกิจ ถือเป็น การวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า โดยผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เป็นแรงงานคืนถิ่นเพศชาย (ร้อยละ 65.22) กล่าวว่า

“...ผมจะเปิดร้านเล็กๆขายพวกอาหารตามสั่งกับครอบครัว อาจจะขายอาหารเจ เพราะคนในภูเก็ตเขายังมีเทศกาลกินเจ แต่ยังไม่ถึงก็ต้องดูสถานการณ์อีกทีหนึ่งก่อน (L 8, เพศชาย อายุ 35 ปี)

“...เราก็พยายามปรับตัวสร้างมุมมองใหม่ ๆ หาแนวทางทักษะวิชาชีพอื่น ๆ มาประกอบ ไม่ได้เดินทางสายเดียวเราได้เรียนรู้จากโควิด-19 เพื่อให้เราได้ดิ้นรนเพื่อหาทางออก” (L 49, เพศชาย อายุ 54 ปี)

โดยจากผลการศึกษา คณะผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า ในช่วงวิกฤติโควิด-19 แรงงานคืนถิ่นเพศชายต้องทำหน้าที่หารายได้เลี้ยงครอบครัว ในขณะที่แรงงานคืนถิ่นเพศหญิงต้องรับผิดชอบดูแลสมาชิกคนในครอบครัว รวมถึงรับภาระงานในบ้านในช่วงมาตรการปิดประเทศ (Lopes และ คณะ, 2021) ส่งผลให้แรงงานคืนถิ่นเพศชายต้องมีการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า เนื่องจากพวกเขาต้องรับผิดชอบในการหาเลี้ยงครอบครัวในช่วงภาวะวิกฤติ และจากรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2021b) พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปีค.ศ. 2019 และ 2020 จำนวนแรงงานคืนถิ่นเพศชายมีแนวโน้มที่จะกลับมาทำงานมากกว่าเพศหญิงอย่างชัดเจน

### 3.3 แรงจูงใจการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจของแรงงานคืนถิ่นในการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า คือ **ครอบครัว** (35.69%) **การอยู่รอดและอนาคต** (32.65%) และ **ภาระหนี้สินและค่าใช้จ่าย** (32.65%) โดยในเรื่องของครอบครัว จากการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นเพศชาย (ร้อยละ 37.3) ให้ความสำคัญในการหารายได้เลี้ยงครอบครัว โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก L2 (เพศชาย อายุ 27 ปี) กล่าวว่า “..ครอบครัว เพราะว่า เราเป็นคนสร้าง เราเป็นคนทำอยู่คนเดียว เพื่อให้พ่อแม่ได้อยู่อย่างสบาย พวกเขาคือแรงจูงใจและแรงผลักดัน” และ L18 (เพศชาย อายุ 23 ปี) เสริมว่า “...ก็นึกถึงครอบครัว เราก็ต้องดิ้นรน” ในขณะที่แรงงานคืนถิ่นเพศหญิง (31.25%) กล่าวในเรื่องการรับผิดชอบต่อดูแลสมาชิกในครอบครัว โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก L32 (เพศหญิง อายุ 48 ปี) บอกว่า “..ก็เรื่องครอบครัวนั่นแหละเป็นหลัก ลูกมั่ง พ่อแม่มั่ง เราเองมันต้องมีความรับผิดชอบต่อ เราก็เลยยังต้องสู้อะ” และ L 22 (เพศหญิง อายุ 32 ปี) “...ครอบครัว ลูก เป็นแรงบันดาลใจ”

ในส่วนการอยู่รอดและอนาคต ผู้ให้ข้อมูลหลักเพศชายส่วนมาก (37.5%) เน้นถึงการเอาตัวรอดและต้องผ่านวิกฤติการณ์ให้ได้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก L 28 เพศชาย อายุ 48 ปี กล่าวว่า “..สถานการณ์นี้แหละครับ มันบีบให้เราต้องเปลี่ยน ให้เรามีความรู้สึกว่าต้องบริหารตัวเองให้ดีขึ้นกว่านี้ ต้องอยู่ให้เป็นครับ” คณะผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตประกอบกับงานวิจัย (ILO, 2021b; Lopes และ คณะ, 2021) ที่พบว่า แรงจูงใจทางด้านครอบครัว รวมถึง การอยู่รอดและอนาคต ส่งผลให้แรงงานคืนถิ่นเพศชายส่วนมากจะหางานทำเพื่อเลี้ยงครอบครัวในช่วงวิกฤติ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่

เกี่ยวกับการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า (ข้างหน้า) ที่แรงงานคืนถิ่นเพศชายจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการหางานทำ หรือ การทำธุรกิจ

ในส่วนของภาระหนี้สินและค่าใช้จ่าย ผลการศึกษาพบว่า แรงงานคืนถิ่นเพศชาย (25%) และเพศหญิง (40%) ให้ภาระหนี้สินและค่าใช้จ่ายเป็นหนึ่งในแรงจูงใจในการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเพศชาย L11 (อายุ 34 ปี) ให้ความเห็นว่า “...หนี้สินคือแรงจูงใจ ถ้าเราไม่ทำเราก็ไม่ได้จ่ายหนี้ ทุกสิ่งทุกอย่างมันก็พังหมด” และ L12 (อายุ 38 ปี) “...มันก็เกี่ยวกับรายได้ พวกค่าใช้จ่ายทั่วไป คือมันจำเป็นต้องทำ” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักเพศหญิง L24 (อายุ 48 ปี) กล่าวว่า “...หนี้ย่างเดียวเลยคะ ที่ทำให้เราต้องสู้ เพราะว่าเรามีหนี้” และ L1 (เพศหญิง อายุ 28 ปี) “...หนี้สินเป็นแรงจูงใจมากเลย”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวณี จันทะพงษ์ ประภัสสร เพ็ญน้อย และสุพิชา พันธเสน (2564) พบว่า การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้รายได้ของครัวเรือนในประเทศไทยลดลง โดยจะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย อาทิ ค่าเช่าบ้าน ค่าผ่อนรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ที่ใช้ประกอบอาชีพ ค่าใช้จ่ายเลี้ยงดูครอบครัว ที่ทำให้แรงงานไทยส่วนมากมีอดหนี้ต่อหัวสูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานที่มีรายได้ต่ำซึ่งจะพึ่งพาหนี้ในระบบในระดับที่สูง และจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยในไตรมาส 1 ปี พ.ศ. 2564 พบว่า หนี้ครัวเรือนไทยทั้งระบบ 14.13 ล้านล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการก่อหนี้ระยะสั้นเพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภคซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้และครัวเรือนต้องแบกรับภาระจ่ายหนี้ผ่อนส่งค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หนี้สินเชื้อเข้าซื้อรถยนต์และจักรยานยนต์ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้เอง ภาระหนี้สินและค่าใช้จ่ายจึงเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจของแรงงานกลับถิ่นในการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้า

### 3.4 การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของแรงงานคืนถิ่น

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์แรงงานคืนถิ่นในเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี พบว่า ร้อยละ 47.06 ของแรงงานคืนถิ่นเพศชายและเพศหญิง ให้ความสำคัญเรื่องการใช้จ่ายอย่างประหยัดและการหารายได้ในช่วงวิกฤติ โดยทั้งแรงงานคืนถิ่นทั้งเพศชาย (47.83%) และเพศหญิง (46.43%) ต่างเน้นถึง การหารายได้ อาทิ การขายของออนไลน์ และการใช้จ่ายอย่างประหยัด ผู้ให้ข้อมูลหลัก L25 (เพศชาย อายุ 31 ปี) กล่าวว่า “..อย่างหน้าร้านที่เราเช่าอยู่เราก็ต้องตัดไป เน้นไปขายออนไลน์ เป็นต้น เพราะว่าเพื่อลดค่าใช้จ่ายแต่ละจุดลงไป” ผู้ให้ข้อมูลหลัก L1 (เพศหญิง อายุ 28 ปี) อธิบายว่า “..เริ่มที่จะรู้จักหารายได้เข้ามาในชีวิตประจำวันได้ จากที่เมื่อก่อนไม่สามารถหารายได้อะไรเข้ามาได้เลย ตอนนี่ก็เริ่มมีลู่วางแล้ว โดยการขายออนไลน์แทน” ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ (2564) ที่ระบุว่า วิกฤติโควิด-19 ทำให้รายได้ของครัวเรือนไทยลดลงอย่างมาก ส่งผลกระทบอย่างหนักต่อความเป็นอยู่ของคนในประเทศ

รวมถึงการมีภาระของค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดูครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงงานคืนถิ่นจะต้องมีการปรับตัวในการหารายได้ให้เพิ่มขึ้น และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงการใช้เงินอย่างประหยัด เพราะครัวเรือนไทยส่วนมากจะเป็นหนี้ระยะสั้นที่ใช้ในการอุปโภคบริโภคซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ ด้วยเหตุนี้เอง ในช่วงวิกฤติโควิด-19 การใช้จ่ายอย่างประหยัดและการหารายได้จะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่แรงงานคืนถิ่น เพราะจะช่วยลดผลกระทบที่มาจากรายได้ที่ลดลง สาเหตุมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการทั่วโลกซึ่งมีความอ่อนไหวต่อวิกฤติเป็นอย่างมาก (Aharon et al., 2021; Ntounis et al., 2021) ทำให้เกิดความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับรายรับจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติโดยคิดเป็นร้อยละ 11 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) รวมถึง ธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมีส่วนการจ้างงานร้อยละ 20 ของการจ้างงานทั้งหมดของประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564).

### **บทสรุปและข้อเสนอแนะจากงานวิจัย**

วิกฤติการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก รวมทั้งในประเทศ เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับการกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก เพราะรายรับนักท่องเที่ยวต่างชาติถือเป็นส่วนสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้ การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้รายได้ของครัวเรือนในประเทศลดลงประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (VUCA) ในขณะที่แรงงานคืนถิ่นจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย ทำให้แรงงานไทยส่วนมากมียอดหนี้ต่อหัวสูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานที่มีรายได้ต่ำซึ่งจะพึ่งพาหนี้ในระบบในระดับที่สูง จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า หนี้ครัวเรือนของไทยส่วนมากเป็นการก่อหนี้ระยะสั้นเพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภคซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ ด้วยเหตุนี้เอง คณะผู้วิจัยจึงตั้งข้อเสนอแนะการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่แรงงานคืนถิ่นในช่วงวิกฤติการณ์โควิด-19 โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) **การหารายได้เพิ่ม** แรงงานคืนถิ่นที่มีทักษะด้านดิจิทัล จะมีโอกาสในการหารายได้ดีกว่าแรงงานที่ขาดทักษะด้านนี้ โดยทักษะด้านดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการใช้สื่อสังคม ซึ่งทักษะเหล่านี้ จะช่วยให้แรงงานคืนถิ่นสามารถมีงานทำและอยู่ในท้องถิ่นได้โดยไม่ต้องย้ายกลับไปทำงานในเมือง 2) **การใช้จ่ายอย่างประหยัด** วิกฤติโควิด-19 ส่งผลให้ครัวเรือนในประเทศส่วนใหญ่เป็นหนี้เมื่ออายุน้อย โดยมียอดหนี้ต่อหัวที่สูงขึ้นและเป็นหนี้มากขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการชำระหนี้ที่น้อยลง ดังนั้น แรงงานคืนถิ่นต้องรู้จักการใช้จ่ายอย่างมีเหตุผลและไม่ฟุ่มเฟือย โดยสิ่งที่จะช่วยให้แรงงานคืนถิ่นเข้าใจถึงการใช้จ่ายอย่างประหยัดและสามารถสร้างวินัยทางการเงินให้เข้มแข็ง คือ การทำบัญชีรายรับรายจ่าย ซึ่งจะช่วยให้แรงงานคืนถิ่นได้ทราบถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงการวางแผนการเงินอย่างรอบคอบ 3) **การออมเงิน** เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 สร้างความไม่แน่นอนให้แก่ภาวะเศรษฐกิจและสังคมและจากข้อมูลของผลการสำรวจทักษะทางการเงินของไทย

(Financial Literacy) ปี พ.ศ. 2563 พบว่า ในช่วงวิกฤติโควิด-19 มีเพียงแค่ร้อยละ 38 ของคนไทย ที่มีเงินสำรองอยู่ได้เกิน 3 เดือนหากต้องหยุดงานกะทันหัน แสดงให้เห็นว่า การออมเงินเป็น “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี” เพราะถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในช่วงวิกฤติ ดังนั้น แรงงานคืนถิ่นต้องหันมาวางแผนการออมเงินอย่างรอบคอบ เพราะการออมจะเป็นตัวช่วยในการบรรเทาผลกระทบของความไม่แน่นอนจากสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 และ 4) การพัฒนาทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Soft Skills) ได้แก่ การสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการจัดการอารมณ์ การจัดการบริหารเวลา และความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ ทักษะดังกล่าวจะช่วยให้แรงงานคืนถิ่นสามารถ “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี” ในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติที่ยังคงส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการซึ่งยังคงมีความเปราะบาง สาเหตุมาจากการระบาดของโรคโควิดสายพันธุ์ใหม่ สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศ รัสเซียกับยูเครน นโยบายการปิดประเทศของจีน โดยทักษะเหล่านี้จะช่วยเสริมให้แรงงานคืนถิ่นสามารถกลับไปปฏิบัติงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงส่งผลกระทบต่อโอกาสในความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจบริการตามท้องครธุรกิจมุ่งหวัง ซึ่งทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจะช่วยพัฒนาศักยภาพของแรงงานคืนถิ่นในขณะที่กำลังหางาน และยิ่งช่วยให้แรงงานคืนถิ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานะที่มีความไม่แน่นอนและผันผวนได้อยู่ตลอดเวลา

## กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) ปี พ.ศ. 2564 ภายใต้โปรแกรมที่ 17 แก้ปัญหาวิกฤติเร่งด่วนของประเทศ คณะผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินบทความวิจัยของวารสารธรรมศาสตร์ที่ให้ข้อคิดเห็นในการปรับแก้ไขบทความวิจัยให้มีความชัดเจนและลุ่มลึกทางด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ฐิตา เอกานนท์. (2563). *ภาคบริการไทย เปลี่ยนให้ปัง! ปรับให้โดน!* สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2565 จาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/Pages/FAQ167.aspx>
- ณัฐฤทธิ นิธิประภา. (2564). *บทวิเคราะห์สถานการณ์ MSME สาขาธุรกิจท่องเที่ยว ปี 2564 และแนวโน้มปี 2565*. กรุงเทพมหานคร.

- ณิชากัทร สุรวัฒนนานนท์. (2562). การท่องเที่ยวกับบทบาทขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ฮีโร่จำเป็นหรือฮีโร่ตัวจริง? สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2565 จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_29Oct2019.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_29Oct2019.aspx)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือนมีนาคม 2564. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2565 จาก <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2021/Pages/n2264.aspx>
- พิมพ์ิมล จันสังข์ และคณะ. (2560). การพัฒนาดัชนีผลผลิตภาคบริการรายเดือน. กรุงเทพมหานคร. ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2560). การวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารวิชาชีพบัญชี, 13(37), 92–103.
- เสาวณี จันทะพงษ์, ประภัสสร เพ็ญน้อย, & สุพิชา พันธเสน. (2564). ภารกิจแก้หนี้ประชาชน: เพื่อบรรเทาผลกระทบจากโควิด 19 สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำ (ตอน 1). สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2565 จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_3Aug2021.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_3Aug2021.aspx)
- เสาวณี จันทะพงษ์, & พาทีนธิดา สัจจานิจการ. (2564). คลื่นแรงงานย้ายถิ่นกับการปรับตัวของชุมชนท้องถิ่นสร้างงานและสร้างเมืองให้เข้มแข็งในโลกนิวนอร์มัล. กรุงเทพธุรกิจ. สืบค้น 22 มกราคม 2565, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_25May2021-2.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_25May2021-2.aspx)
- เสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ. (2556). กระบวนการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันและทิศทางข้างหน้า:วิเคราะห์จากมุมมองตลาดแรงงาน. กรุงเทพมหานคร.
- เสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ. (2563). COVID-19: Social Distancing และคลื่นอพยพของประชากรจากมิติสังคมวิทยา: พลังไทย “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ”. สืบค้น 19 มกราคม 2565, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_3Aug2021.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_3Aug2021.aspx)
- เสาวณี จันทะพงษ์, & วิริศ ทักษนสุนทรวงศ์. (2564). แรงงานคืนถิ่นหลังโควิด 19 จุดเปลี่ยนภาคเกษตรไทยและเร่งกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค: ข้อมูลจาก Mobile Big Data. อ้างถึงในธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้น 17 มกราคม 2565, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_27Apr2021.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_27Apr2021.aspx)

#### ภาษาอังกฤษ

- Abraham, T. K. (2021). Thailand Plans to Ease Quarantine Rules for Tourists, Post Says. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-07/thailand-plans-to-ease-quarantine-rules-for-tourists-post-says>

- Aharon, D. Y., Jacobi, A., Cohen, E., Tzur, J., & Qadan, M. (2021). COVID-19, government measures and hospitality industry performance. *PLoS ONE*, *16*(8), e0255819. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255819>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, *2*, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, *19*(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Boomberg. (2021). *Thailand may gain from virus-led migration - BoT*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/2106447/thailand-may-gain-from-virus-led-migration-bot>.
- Browne, K. (2005). Snowball sampling: Using social networks to research non-heterosexual women. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, *8*(1), 47–60. <https://doi.org/10.1080/1364557032000081663>
- Chowdhury, M. T., Sarkar, A., Paul, S. K., & Moktadir, M. A. (2020). A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research*. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00166-9>
- Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., ... Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Duro, J. A., Perez-Laborda, A., Turrion-Prats, J., & Fernández-Fernández, M. (2021). Covid-19 and tourism vulnerability. *Tourism Management Perspectives*, *38*(5). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100819>
- Ghaderi, Z., King, B., & Hall, C. M. (2021). Crisis preparedness of hospitality managers: evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *5*(2), 292-310. <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2020-0199>

- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297-1318. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>
- Gould, E., & Kassa, M. (2020). Young workers hit hard by the COVID-19 economy. *Economic Policy Institute*. Retrieved from <https://www.epi.org/publication/young-workers-covid-recession/>
- Gulati, R. (2009). *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Hoehn-Velasco, L., Silverio-Murillo, A., & Balmori de la Miyar, J. R. (2021). The long downturn: The impact of the great lockdown on formal employment. *Journal of Economics and Business*, 115(SI). <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.105983>
- ILO. (2020). *Thailand, COVID-19 employment and labour market impact in*. Retrieved from [https://www.ilo.org/asia/publications/labour-markets/WCMS\\_747944/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/publications/labour-markets/WCMS_747944/lang--en/index.htm)
- ILO. (2021a). *An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis*. Retrieved from [https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS\\_795479/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_795479/lang--en/index.htm)
- ILO. (2021b). *Building Forward Fairer: Women's rights to work and at work at the core of the COVID-19 recovery*. Retrieved from [https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS\\_814499/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_814499/lang--en/index.htm)
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Latif, A., & Lorenzo, A. (2021). COVID-19 and sectoral employment trends: assessing resilience in the US leisure and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 952-969. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1850653>
- Kim, Y. R., & Liu, A. (2022). Social distancing, trust and post-COVID-19 recovery. *Tourism Management*, 88, 104416. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104416>

- Koonnathamdee, P. (2013). *A Turning Point for the Service Sector in Thailand*. Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/30300/ewp-353.pdf>
- Kumar, S. (2021). The effect of CORONA-COVID-19 on hospitality sector. *Journal of Statistics and Management Systems*, 24(1), 163–174. <https://doi.org/10.1080/09720510.2020.1833450>
- Kuno, E. (1976). Multi-stage sampling for population estimation. *Researches on Population Ecology*, 18(1), 39–56. <https://doi.org/10.1007/BF02754081>
- Lopes, A. S., Sargento, A., & Carreira, P. (2021). Vulnerability to COVID-19 unemployment in the Portuguese tourism and hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1850–1869. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1345>
- McKinsey&Company. (2021). *Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis>
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O’Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2021). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 46-59. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556>
- Power, K. (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 16(1), 67–73. <https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1776561>
- Puerto, S., & Kim, K. (2020). Young Workers Will Be Hit Hard by COVID-19’s Economic Fallout. *ILO Blog*. Retrieved from <https://iloblog.org/2020/04/15/young-workers-will-be-hit-hard-by-covid-19s-economic-fallout/>

- Quach, S., Thaichon, P., Lee, J. Y., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2020). Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 107–128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.016>
- Rachão, S., Breda, Z., Fernandes, C., & Joukes, V. (2019). Food tourism and regional development: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 21, 33–49.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-13. 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Santomauro, D. F., Mantilla Herrera, A. M., Shadid, J., Zheng, P., Ashbaugh, C., Pigott, D. M., ... Ferrari, A. J. (2021). Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 398(10312), 1700–1712. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(21\)02143-7](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(21)02143-7)
- Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research. *British Journal of Management*, 27(4), 836–852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>
- Vo-Thanh, T., Vu, T. Van, Nguyen, N. P., Nguyen, D. Van, Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907-925. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1850750>
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>