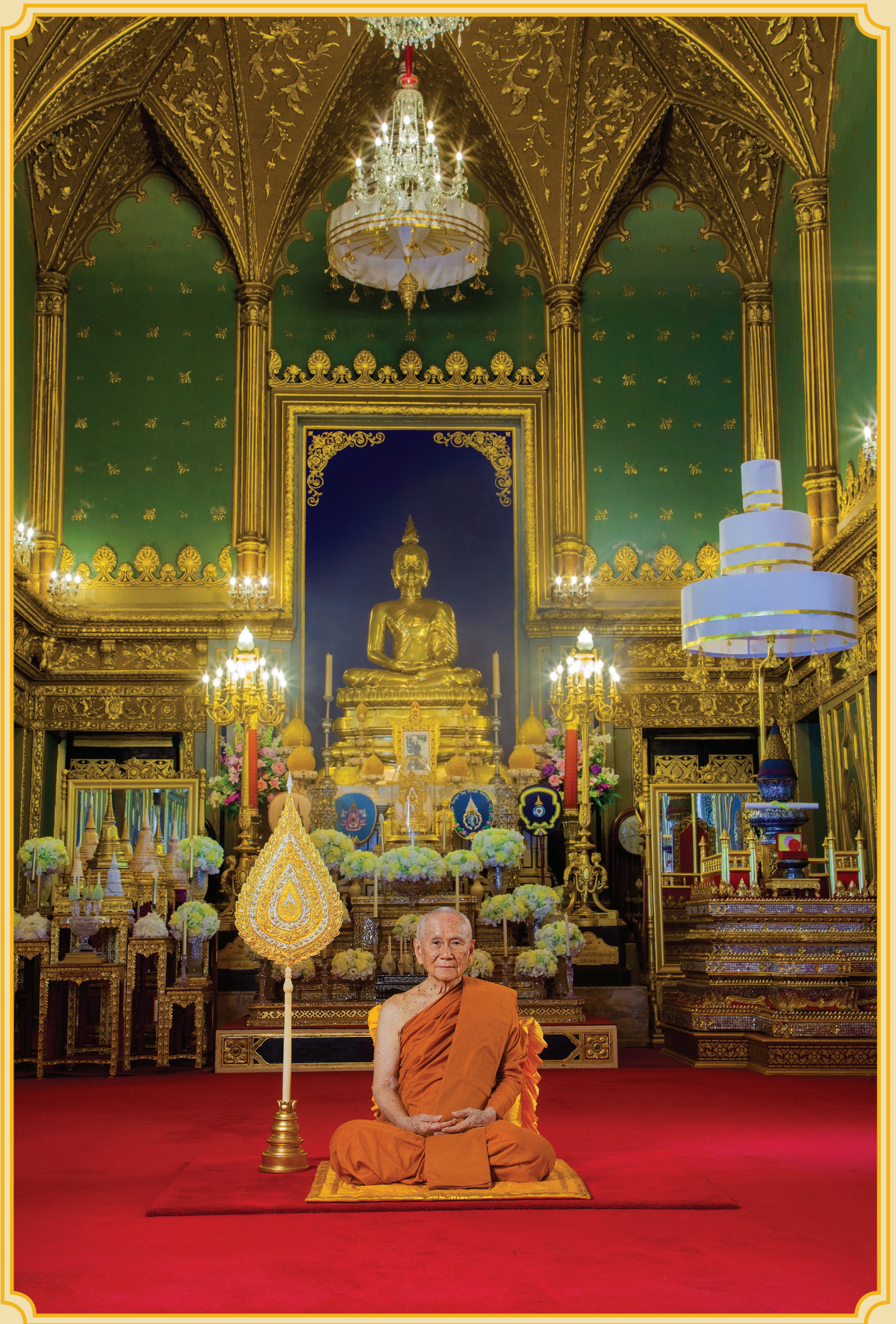




กระบวนทัศน์ พระพุทธศาสนาในโลกดิจิทัล

Buddhist Paradigms
in the Digital World

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
จัดพิมพ์ถวายปฏิบัติกระสนองพระคุณ
สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (อมฺพรมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก
เนื่องในมงคลสมัยที่ทรงเจริญพระชนมายุ 95 พรรษา
26 มิถุนายน พุทธศักราช 2565



ที่ สสร. ๐๓๖ / ๒๕๖๕



สำนักงานเลขาธิการสมเด็จพระสังฆราช
วัดราชบพิธสถิตมหาสีมาราม
กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอร้องพระกรุณา
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ อว ๗๙๐๑ / ๐๐๑๙ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๕

ตามหนังสือที่อ้างถึง ขอให้ให้นำความกราบทูลเจ้าพระคุณ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก นายสภามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่า ขอร้องพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เชิญตราอักษรพระนามและพระรูปไปจัดพิมพ์ในหนังสือกระบวนทัศน์พระพุทธศาสนาในโลก ดิจิทัล บรรณานุกรมในศุภมงคลสมัยทรงเจริญพระชนม์ ๙๕ พรรษา วันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๕ โดยมีได้ใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในการจัดพิมพ์เนื่องจากสาธุชนขอพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ความทราบแล้ว นั้น

โปรดพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ทั้งนี้ โปรดให้เชิญรับสั่งทรงอนุโมทนาฯ ณ โอกาสนี้
เรียนมาเพื่อทราบ

เรียนด้วยความนับถือ

(สมเด็จพระมหาวีรวงศ์)
เลขาธิการสมเด็จพระสังฆราช

โทรศัพท์ ๐๒-๒๒๑-๗๑๔๗

โทรสาร ๐๒-๒๒๕-๗๘๓๕

ที่ สสร. ๓๕๐ / ๒๕๖๕



สำนักงานเลขาธิการสมเด็จพระสังฆราช
วัดราชบพิธสถิตมหาสีมาราม
กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐

๕ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง โปรดประทานพระกรุณา
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ อว ๗๙๐๑ / ๐๓๗๕ ลงวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๖๕
สิ่งที่ส่งมาด้วย ลายพระหัตถ์

ตามหนังสือที่อ้างถึง ขอให้ทำความทราบเจ้าพระคุณ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก นายกสภามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่า ขอประทานลายพระหัตถ์สำหรับเชิญไปตีพิมพ์ในหนังสือ “กระบวนทัศน์พระพุทธศาสนาในโลกดิจิทัล” บรรณานุกรณที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยขอประทานพระอนุญาตจัดพิมพ์ขึ้นในโอกาสที่ทรงเจริญพระชนมายุ ๙๕ พรรษา วันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๕ ความทราบแล้ว นั้น

โปรดประทานลายพระหัตถ์ ว่า “กระบวนทัศน์พระพุทธศาสนาในโลกดิจิทัล” อันเป็นนามหนังสือดังกล่าว

เรียนมาเพื่อทราบ

เรียนด้วยความนับถือ

(สมเด็จพระมหาวีรวงศ์)
เลขาธิการสมเด็จพระสังฆราช

โทรศัพท์ ๐๒-๒๒๑-๗๑๔๗

โทรสาร ๐๒-๒๒๕-๗๘๓๕

สารบัญ

คติธรรม 16 ปฐมภาค

คำปรารภ	2
คำนิยาม	4
คำนำผู้ประพันธ์	11
สารบัญ	14

บทที่ 0	
• ปฐมบทแห่งกระบวนทัศน์ พุทธศาสนาในโลกดิจิทัล	18
• เจ้าพระคุณสมเด็จพระสังฆราช กับพระกรณียกิจบางประการ	21
• โลกดิจิทัล	27
• กระบวนทัศน์	29
• อภาลิโก	31

A-Analytics มีการคิดวิเคราะห์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ และมีการวางแผนที่ดี	35
---	-----------

K-Keenness มีใจจดจ่อกระตือรือร้นยอมรับการเปลี่ยนแปลง	41
--	-----------

A-Assimilation ผสมผสานศาสตร์และศิลป์อย่างกลมกลืน เพื่อสังคมแห่งสันติสุข	47
--	-----------

L-Lifelong Learning ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อบุคคลทุกช่วงอายุ ได้ทุกที่และทุกเวลา	53
--	-----------

I-Implementation การนำทฤษฎีไปปฏิบัติได้จริงและต่อยอด ขยายผลความสำเร็จ	59
--	-----------

K-Knowledge Management มีการบริหารความรู้ในองค์กร และการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ดี	65
---	-----------

O-Optimism คิดพิจารณาเชิงบวกให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม	72
---	-----------

คดีโลก 85

บทที่ 1

86

การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

บทสะท้อนทางธรรม

152

บทที่ 2

154

การแพทย์และสุขภาพ

บทสะท้อนทางธรรม

182

บทที่ 3

184

การเกษตร อาหารและการพัฒนาที่ยั่งยืน

บทสะท้อนทางธรรม

210

บทที่ 4

212

การบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กร

บทสะท้อนทางธรรม

234

บทที่ 5

236

วิทยาการคอมพิวเตอร์ และอิเล็กทรอนิกส์

บทสะท้อนทางธรรม

264

บทที่ 6

266

การเงินและธุรกิจดิจิทัล

บทสะท้อนทางธรรม

294

คดีธรรม 296

ปัจฉิมภาค

บทที่ 7

มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา

298

ในโลกดิจิทัล

พุทธบริษัทในโลกดิจิทัล

316

บทสรุปแห่งกระบวนการทัศน์

323

พระพุทธศาสนาในโลกดิจิทัล

การบริหารปัจเจกชน มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้ “พนักงาน” มีขีดความสามารถ และเกิดความรู้สึกผูกพัน ซึ่งหากองค์กรมีระบบและแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนบริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจอันจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นย่อมจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูงกว่าองค์กรอื่น และนั่นก็จะให้ทำให้องค์กรอยู่รอดเติบโตได้อย่างยั่งยืนไม่ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงและผันผวนเพียงใด

4

การบริหารบุคลากรและองค์กร

- 01 องค์กรสร้างประสบการณ์และส่งมอบคุณค่าให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างไร
- 02 ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอันนำไปสู่โลกใหม่แห่งยุคดิจิทัล
- 03 แนวคิดและปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร
- 04 ความท้าทายของการบริหารบุคลากรและองค์กรในยุคดิจิทัล

การบริหารบุคลากรและองค์กร

ก๊าวส จันตรี

ส่วนที่ 1 องค์กรสร้างประสบการณ์และส่งมอบคุณค่าให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างไร

การเปลี่ยนแปลงในโลกการดำเนินธุรกิจ



บริษัทใน S&P 500 ช่วงปี พ.ศ. 2508 มีอายุเฉลี่ยแห่งการดำรงอยู่ราว 32 ปี และใน พ.ศ. 2563 พบว่าลดลงเหลือราว 21 ปี ทั้งนี้ คาดการณ์ว่าจะลดลงเหลือเพียง 12 ปีภายใน พ.ศ. 2570 (Innosight, 2020)



ช่วงต้นปี พ.ศ. 2565 พบว่าองค์กรธุรกิจที่สร้างขึ้นใหม่ (Start up) และประสบความสำเร็จจนเติบโตมีมูลค่ามากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์ (ที่เรียกว่า Unicorn) มีจำนวนสูงถึงกว่า 1,000 บริษัท ในขณะที่ปี พ.ศ. 2560 นั้น มีเพียง 269 บริษัท และเป็นที่น่าสังเกตว่าอัตราการเพิ่มในปี 2564 นั้นสูงถึงกว่า 70% (CBinsight, 2565)



ปี พ.ศ. 2564 นักการตลาดเกือบ 80% ระบุว่า การซื้อสื่อการตลาดจากเฟกบุ๊ก คือส่วนหนึ่งของแผนการตลาดที่จำเป็น แต่หากย้อนกลับไปที่ก่อน พ.ศ. 2547 ไม่เคยมีนักการตลาดคนไหนรู้จักหรือจ่ายเงินเพื่อซื้อสื่อโซเชียล (Paid Social Media) มาก่อน (Hubspot, 2564)



กว่า 80% ของ CEO ทั่วโลกซึ่งตอบแบบสำรวจ ระบุว่า องค์กรของตนเผชิญความเสี่ยงสูง ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้อยู่รอด (McKinsey , 2564)



นักลงทุนรุ่นใหม่ (Millennials) กว่า 40% ระบุว่า นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility – CSR) คือปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลงทุน (Harvard Business School Insights, มิถุนายน 2564)



และอื่นๆ อีกมากมาย

การเปลี่ยนแปลงของโลกการบริหารองค์กรและบุคลากร



จากการสำรวจพบว่า พนักงานจำนวนสูงถึง 58% ไว้ใจคนแปลกหน้า (Strangers) มากกว่าหัวหน้างานของตนเอง (Harvard Business Review, 2562)



พนักงานมากกว่า 70% ระบุว่า จะไม่ทำงานกับองค์กรซึ่งไม่มีเจตจำนง (purpose) ที่ชัดเจน ในขณะที่พนักงานถึง 95% มีความเห็นว่าองค์กรควรมีส่วนสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ใช่มุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว (Harvard Business School Insight, 2564)



ในทุกๆ 1 วินาที จะมีการประกาศตำแหน่งงานใหม่ 77 อัตรา บนเว็บไซต์ลิงคอิน (LinkedIn) ซึ่งมีบัญชีผู้ใช้งานกว่า 810 ล้านคน (Hootsuite, 2564)



พบว่าคนเรามีอายุเฉลี่ยยาวนานขึ้น โดยอายุเฉลี่ยในปี พ.ศ. 2533 อยู่ที่ 65 ปี แต่ในปี 2558 กลับสูงขึ้นเป็น 71 ปี ทั้งนี้คาดกันว่า เมื่อถึงปี พ.ศ. 2588 คนเราจะอยู่ได้ถึง 77 ปี (United Nations, 2563)



จากการสำรวจพบว่า องค์กรราว 43 เปอร์เซ็นต์ อาจต้องลดจำนวนพนักงานลง เพราะการนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทน ในขณะเดียวกัน องค์กรราว 41% มีแผนจะให้บริการแรงงานสัญญาจ้างเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานประจำจะค่อนข้างมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2568 อัตราการจ้างงานในตำแหน่งใหม่ เพิ่มขึ้น 6% ในขณะที่อัตราการลดพนักงาน จะลดลง 6% (เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2564) ในขณะที่ การลดจำนวนมีแนวโน้มลดต่ำลงที่ 6% เช่นกัน (World Economic Forum, 2564)



และอื่นๆ อีกมากมาย

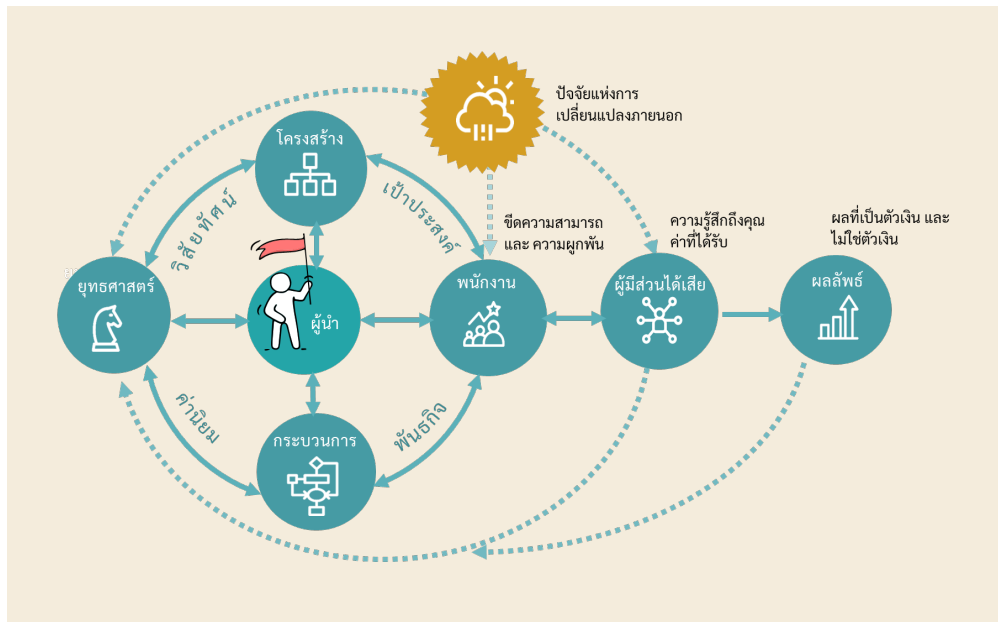
การบริหารบุคลากรและองค์กร มีหัวใจสำคัญอยู่สองสิ่ง คือ พนักงาน (Employee) ในฐานะที่เป็นปัจเจกชน (Individual) และองค์กร (Organization) ในฐานะที่เป็น การรวมตัวกันของปัจเจกชนซึ่งมีเจตจำนงหรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

การบริหารปัจเจกชนมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้ “พนักงาน” มีขีดความสามารถ (Competence) และเกิดความรู้สึกผูกพัน (Engagement) ซึ่งหากองค์กรมีระบบและแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนบริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจอันจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นย่อมจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่สูงกว่าองค์กรอื่น และนั่นก็จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนไม่ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงและผันผวนเพียงใด

กลุ่มเป้าหมายขององค์กร คือ “ผู้มี

ส่วนได้เสีย” (Stakeholders) ซึ่งไม่ใช่เฉพาะแค่ลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึง ชุมชน สังคม พันธมิตรทางการค้า ตลอดจน บุคคลและหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในระบบนิเวศซึ่งองค์กรดำรงอยู่

ดังจะเห็นว่า “ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง” (Force of Change) ในด้านต่างๆ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย นั้น มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการสร้างคุณค่า ดังนั้น นอกจากองค์กรจะต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มและผลกระทบของปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำ เพื่อจะได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องหรือล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแล้ว องค์กรยังต้องคำนึงด้วยว่าปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างผลกระทบจนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความคาดหวังของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อที่องค์กรจะได้กำหนดแนวทาง หรือ



การเมือง



เศรษฐกิจ



สังคม



เทคโนโลยี



สิ่งแวดล้อม



กฎหมาย

ปรับยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ตอบสนองต่อความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเวลา

กระนั้นก็ตาม องค์กรที่มีขีดความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและผลกระทบของปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ดี อาจจะได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะมี “แผนยุทธศาสตร์” ที่ดี แต่นั่นก็ไม่ได้เป็นการรับรองว่าองค์กรนั้น ๆ จะบรรลุเป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์กรได้ในที่สุด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จยังจำเป็นต้องอาศัยขีดความสามารถขององค์กรในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

ดังนั้น นอกจากการมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว องค์กรยังต้องกำหนด **โครงสร้าง การตัดสินใจ การสื่อสาร การสร้างและเข้าถึงข้อมูล ระเบียบ นโยบาย** ฯลฯ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาขีดความสามารถของ “ผู้นำ” ให้สามารถนำพาทีมงานและหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถสร้างผลงานควบคู่ไปกับการกระตุ้นแรงจูงใจและพัฒนาสมาชิกในหน่วยงานให้ก้าวหน้าเติบโตไปในเส้นทางที่แต่ละปัจเจกชนตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ สามสิ่งที่พนักงานมุ่งหวังจากการทำงานในองค์กรยุคดิจิทัล ได้แก่ อำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy) ขีดความสามารถ (Mastery) และการเชื่อมโยงเป้าประสงค์

(Purpose) ของพนักงานให้สอดคล้องกับเจตจำนงขององค์กร เพราะทั้งสามสิ่งนี้ คือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงาน สามารถสร้างสรรค์และส่งมอบ “ประสบการณ์ที่ดี” ให้กับผู้มีส่วนได้เสียในระบบนิเวศ ซึ่งท้ายที่สุดก็จะก่อให้เกิด “ผลลัพธ์ตามที่ต้องการคาดหวัง” ทั้งที่เป็นตัววัดทางการเงิน เช่น รายได้ ผลกำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ฯลฯ และที่ไม่ใช่ตัววัดทางการเงิน เช่น ชื่อเสียงองค์กร คุณค่าของแบรนด์ และอื่นๆ

การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันมีความผันผวนและรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ ส่งผลให้องค์กรต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทุกมิติเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ แต่หากพิจารณาให้ดีจะพบว่า แนวคิดหลักซึ่งองค์กรใช้เป็นกรอบในการบริหารองค์กรและบุคลากร ยังคงความร่วมมือ แต่จำเป็นต้องทบทวนปรับเปลี่ยนรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความยั่งยืน บนหลักความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance) การกำหนดกระบวนการทำงานตามหลักนวัตออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งยึดผู้มีส่วนได้เสียเป็นศูนย์กลาง การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง (Agility) การพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำให้ทันกับยุคสมัย และการดูแลพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดีในแบบองค์รวม (Holistic wellbeing) เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อันนำไปสู่โลกใหม่แห่งยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งถือเป็นธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นทุกคนจึงควรเรียนรู้ที่จะปรับตัว ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้ได้มากที่สุด ปัจเจกชนและองค์กรรับรู้ถึงการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) มาสักระยะหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตาม การเกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งส่งผลกระทบในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจ การใช้ชีวิต รวมถึงทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ นั้น ถือเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ยุคดิจิทัลซึ่งเร็วขึ้นกว่าเดิม 5-10 ปี

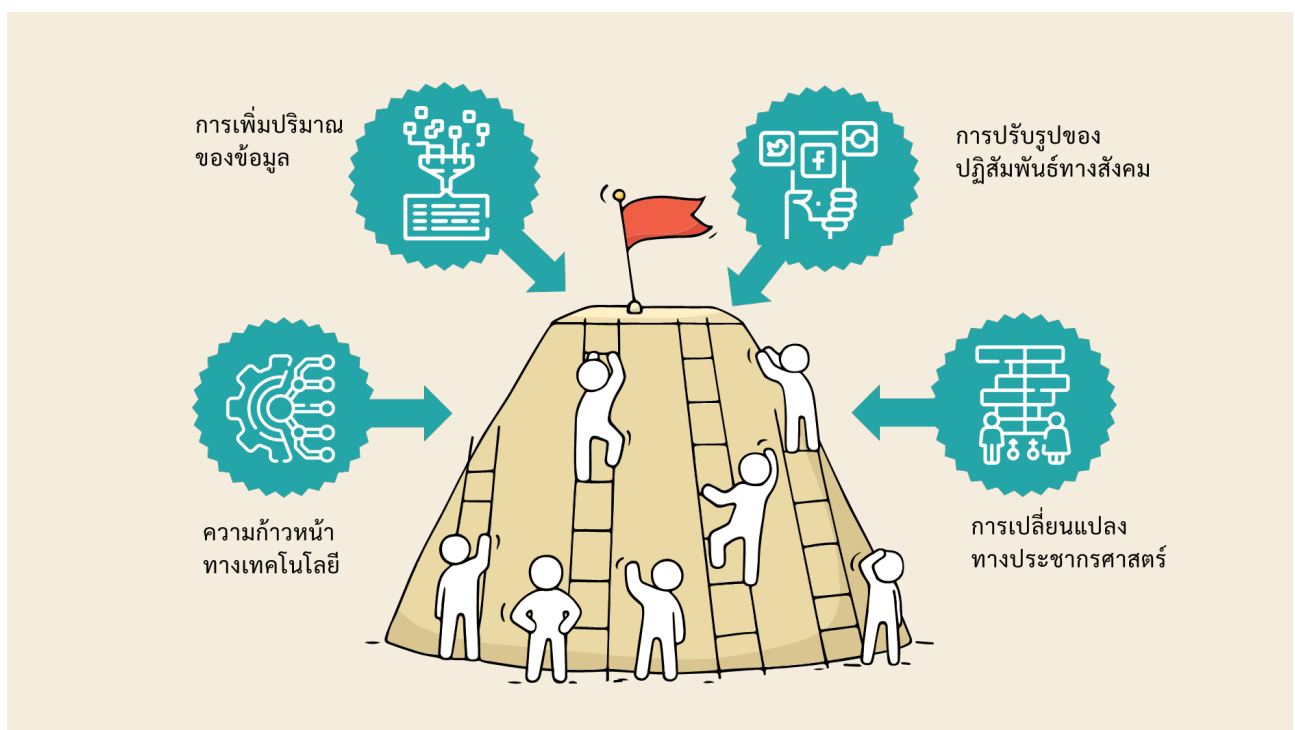
เรามักจะเข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันสรรพสิ่งให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลคือเทคโนโลยี ซึ่งก็เป็นความเข้าใจที่ไม่ผิด เพียงแต่ยังเป็นความเข้าใจที่ไม่ครบถ้วนเพราะไม่เพียงแต่เทคโนโลยีเท่านั้นซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เราควรทำความเข้าใจ เนื่องด้วยสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่กำลังจะมาถึง

เราอาจจะจัดกลุ่มปัจจัยสำคัญซึ่งส่งผลต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล เป็น 4 ปรากฏการณ์ ได้แก่ (1) การเพิ่มปริมาณของข้อมูล (2) การปรับรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ (4) การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์



ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

หากไม่นับเครื่องมือยุคหิน (Stone Age Tools) ซึ่งถือกันว่าเป็นนวัตกรรมชิ้นแรก ๆ ของโลกแล้ว การคิดค้นทรานซิสเตอร์ (Transistor) ในปี พ.ศ. 2490 ถือเป็นสัญลักษณ์การเริ่มต้นของเทคโนโลยีดิจิทัล และนับจากนั้นเป็นต้นมา เทคโนโลยีก็พัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง กฎของมัวร์ (Moore's law) ที่อธิบายถึงปริมาณของทรานซิสเตอร์บนแผงวงจรรวม (Integrated Circuit) ซึ่งเพิ่มเป็นเท่าตัวในทุก ๆ สองปีนั้น ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเกิดขึ้น



จริงในยุคปัจจุบัน แต่ดูเหมือนว่ากฎดังกล่าว นั้นจะไม่สามารถอธิบายความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดในอนาคตได้ เพราะ การพัฒนาเทคโนโลยีจะก้าวหน้าต่อไปเกินกว่า อัตราที่เคยคาดการณ์ไว้มากนัก

คุณลักษณะพิเศษประการหนึ่งของ เทคโนโลยีก็คือ ยิ่งเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพ มากขึ้นเท่าใด ราคาต่อหน่วยของเทคโนโลยีก็จะ ยิ่งถูกลงเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น โทรศัพท์มือถือใน ปัจจุบันซึ่งมีคุณสมบัติเหมือนกันหรือเทียบเคียง กันได้กับรุ่นที่ผลิตเมื่อ 3 ปีก่อน พบว่า ราคาใน ปัจจุบันถูกลงกว่า 50%-70% ที่เป็นเช่นนี้ ส่วน หนึ่งสามารถอธิบายได้ด้วย “ทฤษฎีผลกระทบ จากการหลอมรวม” (Combinatorial Effect) ที่ระบุว่า หากนำเทคโนโลยีแต่ละประเภทมา ประยุกต์ใช้ร่วมกัน จะส่งผลทำให้เกิดวิทยาการ ใหม่ที่มีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้นกว่า การใช้เทคโนโลยีนั้นเพียงอย่างเดียว

ด้วยเหตุที่ราคาของเทคโนโลยีถูกลง จนคนทุกระดับในสังคมสามารถเข้าถึงได้ ทำให้ เกิดการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง จนเราอาจไม่ทัน สังเกตว่า ทุกช่วงเวลาของชีวิตเราในปัจจุบัน นั้นถูกผูกติดไว้กับเทคโนโลยีสามอย่างได้แก่ อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile) ตัวจับสัญญาณ (Sensor) และการวิเคราะห์ (Analytic)

ประชากรไทยถือครองโทรศัพท์เคลื่อนที่ จำนวน 96.5 ล้านเครื่อง คิดเป็น 138% ของ ประชากร 70.1 ล้านคน (data portal, 2565)

นัยต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร

องค์กรและปัจเจกชนจะสามารถจัดหา และเข้าถึงอุปกรณ์ เครื่องมือทางเทคโนโลยี ที่ความทันสมัยเพื่อใช้ยกระดับความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ ตอบสนอง ความต้องการในด้านต่างๆ ได้

ในส่วนขององค์กร ผลจากการนำเครื่อง มือ และสมองกล (Artificial Intelligence) มาใช้ทดแทนคนนั้น เป็นหัวข้อที่มีการอภิปราย อย่างกว้างขวางมาทุกยุคสมัย เช่น ยุคที่มีการนำ ATM (Automated Teller Machine) มาใช้ ในอุตสาหกรรมธนาคาร ผู้คนต่างมีความ กังวลถึงผลกระทบต่อแรงงานในกลุ่มอาชีพที่ มีความเกี่ยวข้อง แต่ท้ายที่สุด ATM ก็ไม่ได้

ทำให้พนักงานซึ่งทำหน้าที่ด้านธุรกรรมการ เงินมีจำนวนลดลง เพียงแต่พนักงานเหล่านั้น จำเป็นต้องยกระดับทักษะของตนให้สามารถ ทำหน้าที่อื่นเพิ่มเติมจากลักษณะงานซึ่งถูก แทนที่ด้วย ATM

การปฏิเสธและประโยชน์ต่อต้านการนำ เทคโนโลยีมาใช้ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่าง ใด ในทางตรงกันข้าม องค์กรควรพิจารณา ว่าจะนำเทคโนโลยีมาด้วยความรับผิดชอบ และให้เกิดความเหมาะสมสูงสุดได้อย่างไร ด้วยเหตุดังกล่าว เครื่องจักร เครื่องกล และ สมองกล จึงถือเป็นหนึ่งในแรงงาน (Workforce) ที่สำคัญ เช่นเดียวกับพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว (Temporary staff) แรงงาน ภายนอก (Outsourcing) หรือผู้รับจ้างตาม ชิงงาน (Freelancer) เพราะแรงงานทั้งหมด รวมถึง AI ที่ระบุถึงนั้นมีไว้เพื่อให้องค์กรมี ทางเลือกในการใช้แรงงานตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เป้าหมายของการนำเทคโนโลยีมา ใช้ นั้น ไม่ใช่เพื่อทดแทนคนแต่เป็นการคิดหา แนวทางให้เทคโนโลยีสามารถทำงานร่วมกับ คน (Human-Machine Collaboration) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



การเพิ่มปริมาณของ ข้อมูล

คุณค่าของข้อมูล (Data) เคยเป็นสิ่ง ที่ถูกมองข้าม โดยยุคที่ผ่านมามีการนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์เพียง 30%-40% เท่านั้น (Forester Report, 2563) สาเหตุ หนึ่งเป็นเพราะข้อจำกัดในการนำข้อมูลมา ใช้ เนื่องจากในอดีตข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ ได้นั้น ควรต้องเป็นข้อมูลแบบมีโครงสร้าง (Structured Data) ซึ่งมีการจัดเรียงในลักษณะ แถว (Row) และคอลัมน์ (Column) เท่านั้น แต่ ผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น และ ไม่ติดข้อจำกัดเดิม ๆ ทั้งด้านรูปแบบ ประเภท หรือขนาดของข้อมูล เทคโนโลยีสมัยใหม่นั้น ช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ที่มีความซับซ้อน รวมไปถึงข้อมูลประเภทที่ไม่มี โครงสร้าง (Unstructured Data) เช่น รูปภาพ วิดีโอ เสียง ตัวอักษรเชิงพรรณนา เป็นต้น ได้ อย่างสะดวกสบาย และสามารถแสดงผลอย่าง มินิยะสำคัญเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

- 80% ของข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น คือ ข้อมูลที่สร้างขึ้นใหม่ในช่วงสองปีที่ผ่านมา ในปี พ.ศ. 2568 ข้อมูลที่มีการจัดเก็บจะเป็นข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้างกว่า 85% (IDC-International Data Cooperation, 2565)
- มีการค้นหาข้อมูลใน Google 3.5 พันล้านครั้งต่อวัน (Internet Live Stats, 2565)
- ประชากรจำนวน 54.5 (78%) จาก 70.1 ล้านคนในประเทศไทยเป็นผู้ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต (Data portal, 2565)

นัยต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร

ในการบริหารจัดการธุรกิจนั้น ข้อมูลได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งสร้างความสามารถและการแข่งขันให้กับองค์กร จากเดิมที่องค์กรกำหนดยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง (Historical data) ได้ถูกเปลี่ยนมาเป็น การใช้ทั้งข้อมูลย้อนหลัง และการทำนายแนวโน้ม (Predictive analysis) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และ เพื่อการตัดสินใจ (Data-driven decision making) ขององค์กร อันจะมีส่วนในการเพิ่มฐานลูกค้าได้สำเร็จมากขึ้น 23 เท่า, รักษาลูกค้าเดิมได้ดีขึ้น 6 เท่า และสร้างผลกำไรได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำข้อมูลมาใช้ กว่า 19 เท่า (McKinsey & Company, 2560)

เมื่อมองย้อนกลับมาที่ข้อมูลบุคลากร ซึ่งถือเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่สำคัญที่สุดแหล่งหนึ่งที่จัดเก็บไว้ในองค์กร พบว่าองค์กรจำนวนมากยังไม่ได้นำข้อมูลนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายเพราะการไม่นำข้อมูลมาใช้นั้น ถือเป็นความเสื่อมค่าของสินทรัพย์ประเภทหนึ่ง เพราะข้อมูลคือสิ่งที่สร้างความสามารถได้หากนำมาใช้อย่างถูกต้อง ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรมองข้ามคุณค่าของข้อมูลเหล่านี้ แต่ควรคิดหาวิธีที่จะนำข้อมูลมาให้เกิดประโยชน์เด่นชัดเดียวกันกับข้อมูลประเภทอื่นๆ เช่น ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลลูกค้า เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น การสร้าง จัดเก็บ และเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เพิ่มปริมาณอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้ผู้ที่รู้จักใช้ประโยชน์ สามารถกำหนดวิธีทำงาน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในแนวทางของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้มีประสบการณ์หรืออายุงานมากกว่า ทั้งนี้ เพราะปัญหาหรือสถานการณ์ท้าทายหลายอย่างล้วนเป็นเรื่องที่เพิ่งเกิดใหม่และไม่เคยมีแนวทางของการแก้ปัญหาเดิมไว้ให้ศึกษาและนำประสบการณ์เดิมมาปรับใช้ได้



การปรับรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

สาระสำคัญตามแนวคิดของอริสโตเติลที่ระบุว่า มนุษย์เป็น “สัตว์สังคม” (Social Animal) นั้น ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เพราะมนุษย์ยังมีวิถีชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่านี้อยู่ ความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในกลุ่มมวลสมาชิกเช่นที่เป็นมา เพียงแต่วิธีการและรูปแบบในการปฏิสัมพันธ์ได้เปลี่ยนรูปแบบไปมาก การติดต่อสัมพันธ์กันผ่านสื่อตัวนำไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมนุษย์เริ่มรู้จักติดต่อกันสองทางผ่านโทรศัพท์มาตั้งแต่ราวปี พ.ศ. 2419 นับจากนั้นเทคโนโลยีการสื่อสารมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จุดซึ่งถือเป็นการปรับรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ครั้งใหญ่ คือการที่สังคมเริ่มรู้จักและนำแพลตฟอร์ม (Platform Society) เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และ ยกกระดานการติดต่อในรูปแบบต่างๆ เช่น ส่งข้อความ แลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือแม้แต่การพูดคุยทั้งแบบ 1 ต่อ 1 (One to One) และ 1 ต่อ กลุ่ม (One to Many)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดแพลตฟอร์มใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนได้หลากหลาย ดังจะเห็นได้ว่า การติดต่อผ่านเครือข่ายทางสังคม (Social Network) กลายเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตไม่ว่าจะเป็นไปเพื่อการศึกษา การทำงาน ความบันเทิง หรือแม้แต่การออกเดทหาคู่ (Dating platform)

ประชากรไทยจำนวน 56.86 ล้านคน (81.2%) มีบัญชีผู้ใช้โซเชียลเป็นที่น่าสนใจกว่าจำนวนผู้ใช้ในปี พ.ศ.2565 เพิ่มขึ้น 3.4% (1.9 ล้านคน) เมื่อเทียบกับ พ.ศ.2564

ประเภทโซเชียลที่สำคัญได้แก่ Facebook (50.5 ล้านคน หรือ 72%), YouTube (42.8 ล้านคน หรือ 61%), Tik Tok (36.8 ล้านคน หรือ 52%) (data portal, 2565)

นัยต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร

การปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรทุกวันนี้มีรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ การติดต่อในแบบเสมือนจริง (Virtual Interaction) ซึ่งคนทั่วโลกได้มีโอกาสทดลองใช้ และสร้างความคุ้นเคยพร้อมกันโดยไม่มีทางเลือก (World Biggest Experiment) ในช่วงโควิด-19 ได้กลายเป็นอีกหนึ่งช่องทางหลักที่จะมีบทบาทในชีวิตการทำงานเพิ่มมากขึ้น บุคลากรทุกคนและทุกระดับชั้นในองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวทัศนคติ เพื่อเพิ่มการเปิดรับ เรียนรู้วิธีการในการปฏิสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการสื่อสาร (ทั้งทางเดียวและสองทาง) เรียนรู้ ทำงาน พัฒนา ขมเขย ให้รางวัล และ สร้างแรงจูงใจ ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

องค์กรไม่อาจจะมองข้ามอิทธิพลของเครือข่ายทางสังคม ซึ่งสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้ในทุกมิติ สิ่งซึ่งองค์กรยึดถือปฏิบัติมานั้นอาจจะถูกท้าทายถูกวิพากษ์ วิจารณ์จากสังคมภายนอก ถ้าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ขัดกับความคิดและความเชื่อของกลุ่มเครือข่ายทางสังคมโดยรวม หรือแม้แต่กับความเชื่อเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นองค์กรจึงควรเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารจัดการองค์กรทุกมิติเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่การถูกกล่าวถึงในแง่ลบจากกระแสของเครือข่ายทางสังคม ในทางกลับกัน องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายทางสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรหรือผลกระทบในทางบวกได้เช่นเดียวกัน



การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์

เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ หลายท่านมักจะพุ่งความสนใจไปที่การลดลงของจำนวนประชากรวัยเด็กและวัยทำงาน รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอันเป็นความท้าทายที่หลายประเทศกำลังประสบอยู่ และประเทศไทยก็กำลังเผชิญปัญหานี้เช่นกัน แต่แท้จริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการบริหารบุคลากรและองค์กรนั้น ครอบคลุมในหลายมิติ เช่น ค่านิยมของปัจเจกชน และสังคมที่เปลี่ยนไป, สิทธิ ความเสมอภาค บทบาทของสตรี เด็ก ชนกลุ่มน้อย ตลอดจนเพศวิถี, ช่องว่างระหว่างชนชั้นของคนในสังคม, ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา ชาติพันธุ์ เป็นต้น

หนึ่งในมิติสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ คือ ความหลากหลายและการหลอมรวม (Diversity & Inclusion) ซึ่งบางคนอาจจะนึกถึงมิติดังกล่าวในมุมของการสะท้อนเจตนารมณ์ขององค์กรออกไปสู่สังคมภายนอก แต่ในความเป็นจริงแล้ว การบริหารความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างผลลัพธ์ต่อขีดความสามารถและการแข่งขันขององค์กรโดยตรง ด้วยการดึงศักยภาพสูงสุดของแต่ละปัจเจกชนมีอยู่ มาใช้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดในให้กับองค์กร

ประเทศไทยประสบกับภาวะอัตราเพิ่มของประชากรติดลบเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2564 โดยมีเด็กแรกเกิด จำนวน 544,570 ราย และมีคนเสียชีวิต จำนวน 563,650 ราย จากจำนวนประชากรทั้งประเทศ 66 ล้านคน ทั้งนี้ ศาสตราจารย์ เกียรติคุณ ดร.ปราโมทย์ ประสาทกุล ที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันวิจัยประชากรและสังคมฯ กล่าวว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นไม่ใช่สิ่งที่เกินความคาดหมายเพียงแต่เกิดขึ้นเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ถึง 7 ปี และหากสถานการณ์ยังคงดำเนินต่อไปเช่นนี้ คาดว่าอนาคตอีก 50 ปีข้างหน้า ประชากรไทยจะลดลงเหลือเพียง 50 ล้านคน

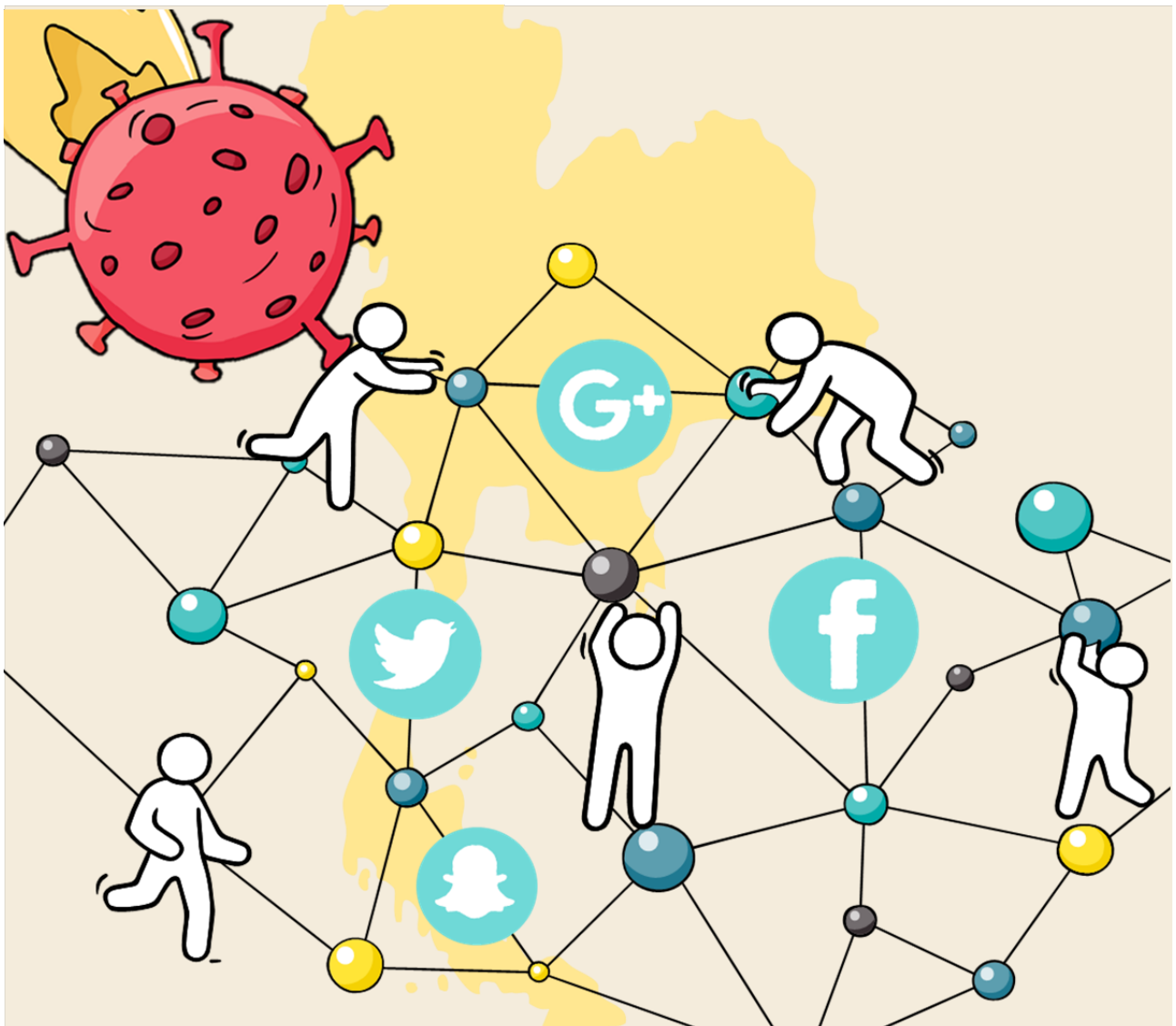
นัยต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร

การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารองค์กร เพราะประชากรวัยทำงาน คือแหล่งต้นทางของแรงงานที่องค์กรต้องสรรหาเข้ามา

สำหรับประเทศไทย การลดลงของจำนวนของประชากร มีผลทำให้กลุ่มคนที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานมีจำนวนลดลงในอนาคต ในขณะที่ผู้สูงอายุซึ่งนอกจากจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นแล้ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบสาธารณสุข ยังทำให้ผู้สูงอายุมีสภาพที่ดี อายุยืนยาวขึ้น ดังนั้นบุคลากรซึ่งทำงานให้กับองค์กรในอนาคตจะประกอบไปด้วยคน 4-5 ช่วงวัย (Generations) เพราะนอกเหนือจากประชากรวัยทำงานโดยปกติ 3 ช่วงวัยแล้ว องค์กรจะมีพนักงานในวัยครบเกษียณ

อายุที่ยังคงทำงานต่อ (Ageless workers) ในขณะเดียวกัน องค์กรอาจมีการจ้างงานเยาวชนอายุน้อยซึ่งสำเร็จการศึกษาพื้นฐาน และยังไม่ได้ศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่อเนื่องในทันที หากแต่มีการพัฒนาความรู้ความชำนาญเฉพาะผ่านการเรียนหลักสูตรเสริมทักษะทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ และเมื่อสำเร็จแล้วจะสามารถทำงานได้ทันที ทั้งนี้การจ้างงานในอนาคตจะเน้นที่ทักษะมากกว่าวุฒิการศึกษา (Skill-based Hiring)

ในขณะเดียวกัน องค์กรจะใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย (Diversity) ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็น เพศ วัย เชื้อชาติ ฯลฯ เพื่อสร้างขีดความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive competencies) ให้กับองค์กรอีกด้วย



ส่วนที่ 3 แนวคิดและปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร



รูปแบบใหม่ของความสัมพันธ์ (Relationship Reconfiguration)

ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force of Change) ในยุคดิจิทัลซึ่งได้กล่าวถึงใน ส่วนที่ 2 นั้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงแบบพลิกหัว (Upside Down) กล่าวคือ การเข้าถึงเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร อิทธิพลของเครือข่ายทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกชนต่อปัจเจกชน เช่น ครู-นักเรียน, หัวหน้างาน-ลูกน้อง และ ระหว่าง ปัจเจกชนต่อหน่วยงาน/สถาบัน เช่น ประชาชน-รัฐ, ผู้ผลิต-ผู้บริโภค ฯลฯ เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดสมดุลใหม่ทางอำนาจ (Power Balanced , World Economic Forum, 2559)

การเกิดสมดุลใหม่ของอำนาจ มีผลทำให้แนวคิดและแนวปฏิบัติที่เคยยึดถือมาแต่เดิมเปลี่ยนแปลงไป เช่น

- ประสบการณ์และอายุงานอาจจะไม่ใช่ตัวชี้วัดขีดความสามารถของพนักงานเสมอไป
- การทำงานให้สำเร็จไม่ได้มีเพียงวิธีการเดียว ซึ่งปัจเจกชนจะรู้สึกว่าคุณค่าหากได้มีส่วนในการคิดหาวิธีการทำงานที่ตนรับผิดชอบ
- บุคลากรคาดหวังว่าองค์กรจะบริหารบุคลากรและองค์กรด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกันและในเวลาที่เหมาะสม
- เครือข่ายทางสังคมมีส่วนในการส่งเสริม หรือ ด้อยค่าชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรได้

ความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไปนี้ มีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะส่งผลต่อ แนวทางในการ

พัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Approach) เพราะคุณลักษณะของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามทัศนคติและพฤติกรรมโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนั้น องค์กรยังจำเป็นต้องทบทวน กรอบความคิด นโยบาย แนวปฏิบัติด้านการบริหารบุคลากรในเกือบทุกด้าน ตั้งแต่ การสรรหา การบริหารผลงาน การพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน ตลอดไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพราะสิ่งที่เคยเป็นมาจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป



สังคมสองขั้ว (Polarized Society)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการเติบโตแบบก้าวกระโดดในหลายภูมิภาค จนส่งผลให้แกนศูนย์กลางเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะย้ายจากกลุ่มประเทศมั่งคั่งดั้งเดิมได้แก่ ยุโรป และสหรัฐอเมริกา ไปสู่ประเทศอื่นๆ เช่น กลุ่ม BRICS (บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน แอฟริกาใต้) เม็กซิโก ตุรกี อินโดนีเซีย เป็นต้น การที่เศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ในขณะที่โครงสร้างอื่นๆ ปรับตัวตามไม่ทัน ทำให้ความแตกต่างทางสังคม เศรษฐกิจ รวมถึง ความคิด ค่านิยม แยกเป็นสองขั้วอย่างชัดเจน

ฟิลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) กล่าวว่า การแบ่งขั้วในสังคม (Social Polarization) นับแต่จะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกวัน (Marketing 5.0, Philip Kotler, 2021) ดังนั้นทุกภาคส่วนจึงควรร่วมมือเพื่อลดช่องว่างและหลอมรวมขั้วที่แตกต่างกันให้อยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

สถานการณ์ซึ่งสะท้อนความแตกต่างทางความคิด และสถานะของคน ที่เกิดในองค์กรมีให้เห็นในหลากหลายมิติ เช่น สองขั้ว

ระหว่างผู้บริหารที่มีอำนาจกำหนดทิศทาง และ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด สองชั่วระหว่างตำแหน่งงานที่มีอัตรา การจ่ายสูง และตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทน ระดับต่ำ สองชั่วของความคิดทางการเมือง ศาสนา สองชั่วของผู้ได้รับผลประโยชน์และ สวัสดิการที่ต่างกัน รวมถึงสองชั่วของโอกาส ทางการเรียนรู้และการเติบโตในสายงาน เป็นต้น การบริหารบุคลากรและองค์กรในยุคที่สังคมมี การแบ่งเป็นสองชั่วอย่างชัดเจน จึงมีทั้งความ ซับซ้อนและต้องอาศัยความละเอียดอ่อน เพราะ นอกจากองค์กรจะมุ่งกำหนดนโยบายเพื่อสร้าง สมรรถนะและขีดความสามารถให้กับพนักงาน และองค์กรแล้ว ยังต้องคำนึงถึง การหลอมรวม ความหลากหลาย (Diversity & Inclusion)

สร้างความเสมอภาค (Equity) ส่ง เสริมการยอมรับ (Sense of Belonging) โดย ไม่เลือกปฏิบัติ รวมถึงการดำเนินธุรกิจอย่างมี จรรยาบรรณ และคุณธรรม ตระหนักถึงความ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Society) ควบคู่ไปกับการกำกับดูแลที่ ดี (Governance) เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐาน ของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งให้ความ สำคัญและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ เสียทุก ๆ กลุ่มในสังคม



เศรษฐกิจบนพื้นฐานความ ร่วมมือและแบ่งปัน (Collaborative / Sharing Economy)

“แพลตฟอร์ม” ในเศรษฐกิจยุคดิจิทัล ทำหน้าที่เชื่อมโยง “ผู้ที่มี” กับ “ผู้ที่ต้องการ” ให้ได้มาพบและทำกิจกรรม ธุรกิจ หรือสร้าง นวัตกรรมร่วมกันซึ่งสามารถต่อยอดแนวคิด ไปได้อีกมากมาย ไม่ใช่เป็นเพียง แหล่งซื้อ ขาย (Marketplace) เท่านั้น ความนิยมต่อ แพลตฟอร์มที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ มากมาย ซึ่งไม่ได้ ถูกจำกัดเพียงซื้อ-ขายสินค้าหรือบริการ แต่ยัง

ครอบคลุมไปถึงการให้ (Give) ยืม (Borrow) เช่า (Rent) สลับเปลี่ยน (Swap) จ่ายเพียงใน ส่วนที่ต้องการใช้ (Pay per use) อีกด้วย

แนวคิดดังกล่าว ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการ คิดรูปแบบธุรกิจเพียงเท่านั้น แต่ยังมี การนำ แนวคิดมาปรับใช้กับการบริหารบุคลากรและ องค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยเริ่มจากการ ประยุกต์ แนวคิดเพื่อใช้ในการบริหารแรงงาน (Work- force) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะกลุ่ม แรงงานที่สร้างคุณค่าด้วยความรู้ (Knowledge Workers) ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะทางและ เป็นที่ต้องการของนายจ้างหลายแห่งในเวลา เดียวกัน และยิ่งไปกว่านั้น ทศนคติในการใช้ ชีวิตและการทำงานของพนักงานในปัจจุบันก็ เริ่มเปลี่ยนแปลงไป พนักงานมีความต้องการ ชีวิตที่สมดุลและยืดหยุ่นมากขึ้น ด้วยเหตุผล ดังกล่าวทำให้ “พนักงานที่มีแหล่งรายได้จาก การทำงานมากกว่าหนึ่งทาง” (Gig Workers หรือ Contingent Workers) ได้รับความนิยม จากนายจ้าง และแรงงานกลุ่มนี้ก็มีจำนวนเพิ่ม สูงมากขึ้นในทุกปี ยิ่งในช่วงที่เกิดการระบาดของ โรคโควิด-19 องค์กรต่างตระหนักดีว่า ความยืดหยุ่นในการลด และเพิ่มขนาดองค์กร (Scalable Organization) ให้ได้ภายในเวลา ที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจนั้นเป็น เรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

แนวคิดเศรษฐกิจบนพื้นฐานความร่วมมือ และแบ่งปันมาใช้นั้น เป็นทั้งโอกาสและความ ทำทายของการบริหารบุคลากรและองค์กรไปใน เวลาเดียวกันเพราะแรงจูงใจและประสบการณ์ (Employee Experiences) ของพนักงาน ในแบบดั้งเดิม (Traditional workers) และ พนักงานที่มีนายจ้างหลายราย (Gig Workers) นั้นมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องการ กลยุทธ์และวิธีการในการจัดการที่แตกต่างกัน

การนำแนวคิดเศรษฐกิจบนพื้นฐาน ความร่วมมือและแบ่งปันนั้น ไม่ได้ถูกจำกัดแต่ เพียงการบริหารจัดการกำลังคน (Workforce planning) เท่านั้น หากแต่ยังมีส่วนสำคัญใน การกำหนดทิศทางการบริหารบุคลากรใหม่ ๆ เช่น การบริหารค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ

ผลประโยชน์ของพนักงาน รวมถึงการเรียนรู้ แก้ปัญหาโดยใช้ประโยชน์จากการระดมสติปัญญาของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก (Collective Intelligence) เป็นต้น



ประสบการณ์พิเศษเฉพาะตัว (Personalized Experiences)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้กล่าวถึงใน ส่วนที่ 2 นั้น มีผลทำให้ความต้องการของ “ลูกค้า” ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก อีกทั้งอำนาจต่อรองของลูกค้ายังเพิ่มสูงขึ้น เพราะลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ในขณะที่การยึดติดกับตราสินค้า (Brand) ของลูกค้ามีแนวโน้มลดน้อยลงด้วยเหตุนี้ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อสร้างประสบการณ์เบ็ดเสร็จ (Total Experiences) ที่สมบูรณ์แบบที่สุดให้กับลูกค้า เพราะหวังที่จะสร้างความประทับใจตลอดระยะเวลาที่ได้มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ในทุกช่องทาง (Omni-channel) ไม่ใช่แค่ช่วงการเสนอขายสินค้าและบริการเท่านั้น หากผู้ผลิตสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพิเศษจากการส่งมอบสินค้าและบริการที่ [ลูกค้าเชื่อว่า] ถูกออกแบบมาเพื่อลูกค้าท่านนั้นโดยตรง (Personalization) ได้ ประสบการณ์นั้นก็จะกลายเป็นความประทับใจที่ติดแน่น ยากที่จะลืม

หลายคนอาจจะเข้าใจว่าการมีทางเลือกที่หลากหลายจำนวนมากให้ลูกค้าได้เลือกนั้น จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าได้ แต่แท้จริงแล้วสิ่งนั้น เป็นแค่การเพิ่มทางเลือกเพื่อให้ลูกค้าเลือกสิ่งตรงกับความต้องการเฉพาะของตนมากที่สุด (Customization) ทั้งนี้ ก็ยังอาจจะมีลูกค้าคนอื่นที่เลือกสินค้าและบริการในกลุ่มเดียวกันได้

การที่ผู้ผลิตสร้างการรับรู้ให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าและบริการได้ถูกออกแบบมาเพื่อตนโดยเฉพาะ (Personalization) นั้นถือเป็นขั้นสูงกว่าของการสร้างประสบการณ์พิเศษเฉพาะตัว

ให้กับลูกค้า ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวลูกค้าคนนั้น ๆ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทั้งยังต้องสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะในการวิเคราะห์เพื่อแปลงข้อมูลที่มีเป็นความคิด และแผนงานเพื่อยกระดับสินค้าและ บริการ รวมไปถึงรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ตรงกับความชอบส่วนตัวของลูกค้าแต่ละท่าน ทั้งนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ผู้ผลิตก้าวข้ามผ่านข้อจำกัดเดิม (Trade off) ที่เคยเผชิญ จนสามารถสร้างประสบการณ์พิเศษเฉพาะตัว ให้กับกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ (Mass Personalization) ได้

ในทุกวันนี้ บุคลากรขององค์กรแต่ละแห่ง ต่างเป็นลูกค้าของผู้ผลิตและผู้ให้บริการหลายประเภท บุคลากรเหล่านี้คุ้นเคยกับการได้รับประสบการณ์พิเศษเฉพาะตัวในฐานะการเป็นลูกค้าที่บริโภคสินค้าและบริการในชีวิตประจำวันจากผู้ผลิตต่าง ๆ จนกลายเป็นความคาดหวังว่า องค์กรที่เขาทำงานด้วยนั้น ควรสร้างประสบการณ์พิเศษเฉพาะตนให้กับพนักงานเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อลูกค้า (Consumer Graded Experiences)



ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Essential Skills for 21st Century)

เมื่อกล่าวถึง ระดับการรู้หนังสือ (Literacy) ความเข้าใจของคนโดยทั่วไปมักจะนึกถึงความสามารถในการอ่านและเขียน ซึ่งเป็นเกณฑ์ชนิดหนึ่งในการวัดระดับความเจริญของประเทศ ด้วยหลักการที่ว่า หากประชากรสามารถอ่านและเขียนได้ ก็จะสามารถเข้าถึงเข้าใจ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลรวมถึงองค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บไว้ในแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ได้ เช่น สารานุกรม หรือ เอนไซโคลพีเดีย (Encyclopedia) เป็นต้น แต่ในยุคปัจจุบันแหล่งอ้างอิงขององค์ความรู้ไม่ใช่มีเพียงแหล่งเดิม ๆ ไม่ก็แหล่ง หากแต่เราสามารถค้นหาและเข้าถึงแหล่งข้อมูลซึ่งมีความหลากหลาย ทั้งในรูปแบบ ปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความ

สามารถในการคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อเลือกสรรสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมกับการนำไปใช้

การรู้หนังสือยุคใหม่ (New literacy) ตามคำจำกัดความของยูเนสโก คือ ความสามารถในการระบุ (Identification) ความเข้าใจ (Understanding) การตีความ (Interpretation) การสร้าง (Creation) และการสื่อสาร (Communication) สารสนเทศในโลกดิจิทัลที่มีมากมายหลากหลายรูปแบบซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (UNESCO, 2018)

การเข้าสู่ยุคดิจิทัลคือการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลกที่สำคัญอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนแบบองค์รวมและเบ็ดเสร็จเพื่อเตรียมความพร้อมให้ทุกคนสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนผ่านในการก้าวเข้าสู่โลกยุคใหม่ได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ มิติการเตรียมความพร้อมที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือการสร้างทักษะที่จำเป็นในการอยู่รอดและเติบโตได้ดีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือ ภาคธุรกิจ จำเป็นต้องสร้างทักษะที่จำเป็นเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตในสังคมแห่งอนาคต

องค์กรจำเป็นต้องปรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างทักษะพื้นฐานที่ช่วยให้บุคลากรปรับตัว และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ไม่ว่าปัจจัยภายนอกและภายในจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่อ้างถึงกันอย่างแพร่หลายก็คือ 4C (The Four Cs of 21st Century Learning) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การคิดเชิงสร้างสรรค์

(Creative Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ (Critical Thinking) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ทั้งนี้ อาจเพิ่ม C ที่ห้า ซึ่งหมายถึง การเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ (Citizenship) เข้าไปด้วยเพื่อให้มีมิติที่ครอบคลุมมากขึ้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่เน้น ทักษะพื้นฐานซึ่งจำเป็นนอกจาก 5C ที่กล่าวถึง ก็คือทักษะในหมวดหมู่ที่จะช่วยให้ปัจเจกชนสามารถใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลได้ (Digital Literacy) โดยไม่ติดขัดหรือเสียโอกาส

องค์กรที่สามารถพัฒนาให้บุคลากรมีขีดความสามารถในทักษะด้านเหล่านี้ได้ จะกลายเป็นองค์กรซึ่งสามารถปรับตัวและพลิกฟื้น ได้อย่างรวดเร็ว (High Resilience Organization) ในทุกสถานการณ์ และนี่คือปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในยุคดิจิทัล



ชีวิตองค์รวม (Work – Life Integration & Holistic Wellbeing)

หลายคนยังมีความเข้าใจว่า สมดุลชีวิตและงาน (Work-Life Balance) นั้น เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แต่แท้ที่จริงแล้ว ในปี พ.ศ. 2360 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของโรงงานและนักเคลื่อนไหวด้านแรงงานชาวเวลส์ เคยเสนอแนวคิดที่ว่าชีวิตที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ส่วนเท่า ๆ กัน ได้แก่ “ทำงาน 8 ชั่วโมง สันทนาการ 8 ชั่วโมง, พักผ่อน 8 ชั่วโมง แต่กระนั้นก็ตาม นายจ้างส่วนใหญ่ในขณะนั้นก็ยังมักกำหนดชั่วโมงทำงานซึ่งมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์แทบทั้งสิ้น

ชั่วโมงการทำงาน



ประสิทธิภาพการทำงาน

จนกระทั่ง ในปี พ.ศ. 2483 เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ชั่วโมงการทำงาน ที่สร้างผลผลิตสูงสุดให้โรงงานรถยนต์ของเขา คือ การทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน เป็นเวลา 5 วันต่อสัปดาห์ ซึ่งนั่นคือจุดเริ่มต้นที่มีการใช้รอบเวลาทำงานจำนวน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ซึ่งองค์กรทั่วโลกจำนวนมากถือเป็นมาตรฐานหนึ่งของการทำงานจวบจนปัจจุบัน

เป็นที่ทราบกันดีว่า ทุกองค์กรต่างมุ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูง (High Productivity) ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ “อินเทอร์เน็ต” ถือเป็นนวัตกรรมที่สำคัญชิ้นหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะนำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างคนแล้ว ยังมีส่วนทำให้เครื่องจักร และ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ สามารถพูดคุยกัน (Connectivity) ได้เองตลอดเวลา นับเป็นวิทยาการเทคโนโลยี ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุคอุตสาหกรรม เดกเช่นเดียวกับทุกสรรพสิ่งในโลก แม้เทคโนโลยีมีข้อดีมากมายแต่ก็อาจส่งผลกระทบทางลบเช่นกัน การคิดค้น “อีเมล” ฉบับแรกที่ถูกส่งออกไปในปี พ.ศ. 2514 ไม่เพียงแต่จะปฏิรูปวิธีการทำงานและการติดต่อสื่อสาร แต่ยังทำให้ชั่วโมงการทำงานเสมือน 24/7 ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตโดยปริยาย

ยิ่งไปกว่านั้น แม้อีเมล (รวมถึงระบบการสื่อสารออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ) จะช่วยให้การติดต่อสะดวกขึ้น แต่หลายองค์กรยังคงกำหนดนโยบายตามกรอบแนวคิดที่ว่า จำนวนชั่วโมงการทำงานคือสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

เหตุผลประการหนึ่งที่องค์กรนำอีเมลมาใช้เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารนั้น ก็เพื่อ

ให้พนักงานอยู่ในวงจรของการสื่อสารตลอดเวลาไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาใด กระนั้นก็ตามองค์กรยังมีความเชื่อว่า การปรากฏตัว ณ สถานที่ทำงานนั้น ถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ถึงขนาดที่บางองค์กรกำหนดให้ ความสม่ำเสมอในการมาทำงาน (Presenteeism) เป็นตัวชี้วัดผลการทำงานของผู้คนที่สำคัญตัวหนึ่ง

แม้แนวคิดดังกล่าวอาจไม่ใช่แนวคิดที่ไม่ถูกต้อง แต่ปัจจัยที่อยู่ในสมการแห่งความคิดนั้นไม่ใช่ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพราะการทำงานด้วยจำนวนชั่วโมงที่ยาวนานไม่ได้มีผลทำให้ระดับประสิทธิภาพการทำงานดีเสมอไป

ก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 หลายองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีได้ริเริ่มทดลองลดเวลาการทำงานลง ควบคู่ไปกับการลดสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น (Distraction at Work) เช่น การประชุม อีเมล ข้อความจากโซเชียลมีเดียต่าง ๆ ฯลฯ แต่การปรับรูปแบบการทำงานในช่วงโควิด-19 อย่างไม่มีทางเลือก ที่เกิดขึ้นในวงกว้าง และเกิดเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ถือเป็นตัวเร่งปฏิกิริยา ที่ทำให้ทัศนคติในเรื่องประสิทธิภาพการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด ประสิทธิภาพจริงที่องค์กรและพนักงานได้เผชิญในช่วงโควิด-19 ทั้งการปรับรูปแบบการใช้ชีวิต และการเปลี่ยนแปลงวิธีบริหารจัดการงาน กระตุ้นองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพความเป็นอยู่ของพนักงานแบบองค์รวม (Holistic Wellbeing) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมที่มองว่า การดูแลสุขภาพพนักงานคือ “ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ” เป็น “การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน”

ความเป็นอยู่ที่ดี



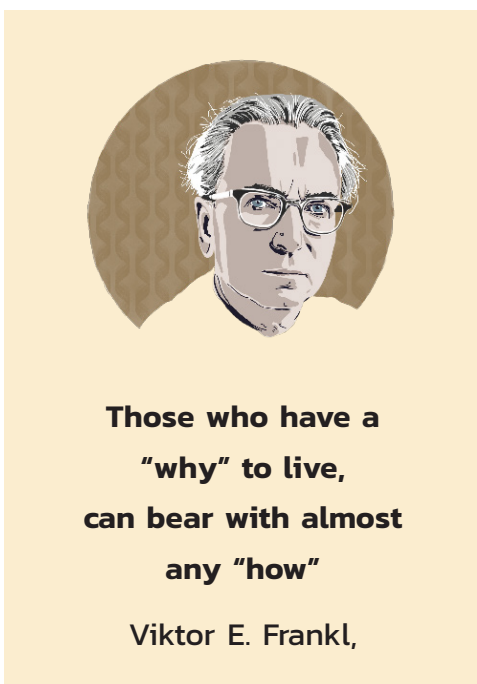
ประสิทธิภาพการทำงาน

เพราะหากองค์กรดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กรให้ดี ไม่มีสิ่งรบกวนลดความกังวลต่อสุขภาพกาย สุขภาพใจ การเงิน การใช้ชีวิตในสังคม รวมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานได้ดีแล้ว พนักงานก็จะเกิดความสุขสบายใจ มีพลังที่จะแสดงความสามารถเพื่อสร้างผลงานได้อย่างเต็มที่



ความหมายและเจตจำนง (Meaning and Purpose)

วิกเตอร์ อี แฟรงเคิล (Viktor E. Frankl) ได้บันทึกประสบการณ์ชีวิตช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งตัวเขาคบเป็นเชลยศึกในค่ายกักกันของนาซี ไว้ในหนังสือ Man's Search for Meaning ที่มียอดขายมากกว่า 12 ล้านเล่ม และได้รับการแปลเผยแพร่ มากกว่า 24 ภาษาทั่วโลก โดย วิกเตอร์ ได้อธิบายหลักจิตวิทยาที่เขายึดถือ เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก นั่นคือการหา “ความหมาย” ในการมีชีวิตอยู่ และยึดมั่นในสิ่งนั้นอย่างไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งในท้ายที่สุดความหมายในชีวิตจะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรม และเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงจิตใจให้เขาฝ่าฟันที่จะมีชีวิตยืนยาวเพื่อเติมเต็มเป้าหมายในชีวิตของเขา



ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ซึ่ง อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้นำเสนอไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2486 ยังคงเป็นหนึ่งในกรอบความคิดหลักที่ใช้อธิบายถึงแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานของคนที่ยึดถือจนถึงปัจจุบัน การที่องค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และการจัดสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยจะมีผลในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน แต่ไม่ได้มีส่วนกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทร่างกาย และแรงใจอย่างเต็มที่กำลังเพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เสมอไป หากองค์กรใด สามารถเชื่อมโยงเจตจำนงขององค์กรให้เข้ากับ ความหมายในชีวิตของปัจเจกชนที่ทำงานในองค์กรได้ โอกาสที่องค์กรนั้นจะมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ ก็มิได้อยู่สูง

ปัจเจกชนล้วนมีเจตจำนงและความหมายแห่งการดำรงชีวิตด้วยกันทั้งสิ้น ต่างกันที่บางคนตระหนักได้ว่าสิ่งนั้นคืออะไร ในขณะที่บางคนอาจจะยังไม่ได้ใส่ใจที่จะนึกถึง อาจเพราะมีสิ่งที่ต้องทำในแต่ละวันจำนวนมาก จนไม่มีโอกาสคิดพิจารณา ไตร่ตรองเพื่อค้นหาความหมายของชีวิต

สภาพแวดล้อมที่คนรุ่นใหม่เติบโตมา มีผลต่อทัศนคติการทำงานและการใช้ชีวิต ซึ่งให้ความสำคัญกับความหมายและเจตจำนงของชีวิตเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่คนรุ่นใหม่ปฏิเสธที่จะทำงานกับประเภทธุรกิจที่ไม่ตรงกับ ความเชื่อหรือค่านิยมของตน หรือ แม้แต่การตัดสินใจเลือกทำงานกับองค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่การสร้างยอดขายและผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นองค์กรที่มีเจตจำนงในการสร้างสรรค์สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี แม้ว่าแม้ว่างานที่เลือกทำนั้นจะได้รับค่าตอบแทนที่น้อยกว่าก็ตาม

ปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation 2021) ของพนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งเผยแพร่โดย ศาสตราจารย์ แอนโทนี คลอตซ์ (Professor Anthony Klotz) ได้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานขององค์กรเริ่มตระหนักว่าสิ่งใด



คือความสำคัญของชีวิตของตน ในขณะที่นโยบายและมาตรการต่างๆ ที่องค์กรใช้ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ได้สะท้อนเจตจำนงขององค์กรให้พนักงานได้รับทราบ และเมื่อ

พนักงานตระหนักได้ว่าความหมายของชีวิต ไม่สอดคล้องกับเจตจำนงขององค์กร พนักงานจึงตัดสินใจลาออกเพื่อหาโอกาสและความหมายกับองค์กรแห่งใหม่

ส่วนที่ 4 ความท้าทายของการบริหารบุคลากรและองค์กรในยุคดิจิทัล

ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงและปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล ซึ่งกล่าวถึงในส่วนที่ 2 และ 3 ได้เริ่มส่งผลให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมบ้างแล้วในปัจจุบัน หลายสิ่งเกิดขึ้นโดยที่เราไม่ตระหนัก เช่น องค์กรเริ่มมีทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปต่อผู้สมัครที่เปลี่ยนงานบ่อย โดยสามารถยอมรับได้ในความถี่การเปลี่ยนงานได้มากขึ้น อัตราที่ผู้สมัครปฏิเสธข้อเสนองานจ้าง (Turn down a job offer) มีแนวโน้มสูงมากขึ้น อายุเฉลี่ยของผู้บริหารระดับสูงและผู้นำองค์กรมีแนวโน้มลดต่ำลง จำนวนพนักงานไม่ประจำ (Freelancer & Contingent Workers) มีจำนวนมากขึ้น การทำงานนอกสถานที่ทำงาน (Work from Anywhere) มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

วิถีปฏิบัติของครอบครัว ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่ปัจเจกชนเติบโตขึ้นมามีส่วนในการหล่อหลอมและก่อร่างความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละปัจเจกชน อันมีผลต่อการรับรู้ ความคาดหวัง และพฤติกรรมที่แสดงออกที่แตกต่างกัน การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรที่ดี และมีประสิทธิภาพ จึงควรเริ่มจากการทำความเข้าใจเส้นทางประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างถ่องแท้เสียก่อน จึงจะสามารถกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการของปัจเจกชน และบริบทของแต่ละองค์กรได้

ประสบการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป

การบริหารบุคลากรและองค์กร มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ควบคู่กันกับการปรับเปลี่ยนทางสังคมและเศรษฐกิจในยุคต่าง ๆ แต่เมื่อเทียบกับศาสตร์อื่น ๆ เช่น การบริหารห่วงโซ่อุปทาน การบริหารการเงิน การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ฯลฯ แล้ว อาจพิจารณาได้ว่าศาสตร์อื่นมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วว่าการบริหารบุคลากรและองค์กรอย่างมาก

แนวคิด การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่ง



คือเว็บไซต์ที่เปิดโอกาสให้บุคคล ไม่ว่าจะเป็นพนักงานปัจจุบัน อดีตพนักงาน รวมถึงผู้เคยมีประสบการณ์กับบริษัทต่างๆ สามารถประเมิน ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสรรหา กระบวนการทำงาน อัตราค่าตอบแทน และสวัสดิการ รวมถึงตัวอย่างแบบทดสอบที่ใช้ในการสรรหา เพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบได้

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ได้นำเสนอในปี พ.ศ. 2454 เพื่อใช้ในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The One Best Way) สำหรับองค์กร ซึ่งมองว่า “คน” มุ่งหวังผลตอบแทนทางการเงินเป็นสำคัญ (Economic man) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำงานภายใต้ การสั่งการของผู้บริหาร (Elite) ซึ่งมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจสั่งการได้ โดยไม่มีใครมีสิทธิโต้แย้ง เพราะการควบคุมคือ ภัยแล้งสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มีมูลค่าในทางเศรษฐกิจ จนกระทั่งในราวปี พ.ศ. 2467 – 2475 การศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) โดยเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้เปิดกระบวนทัศน์ใหม่ให้เห็นว่า “คน” ไม่ได้มุ่งหวังแต่การรับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หากมีความต้องการที่ซับซ้อนกว่า โดยการศึกษาครั้งนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การเอาใจใส่ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากหัวหน้างาน คือแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้คนมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ไม่ใช่เพียงเพื่อทำงานให้เสร็จเท่านั้น กล่าวได้ว่า ผลจากการศึกษา ฮอว์ธอร์น ถือเป็นจุดเริ่มต้นของ ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในยุคต่อมา ไม่ว่าจะเป็นลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow), ทฤษฎี X

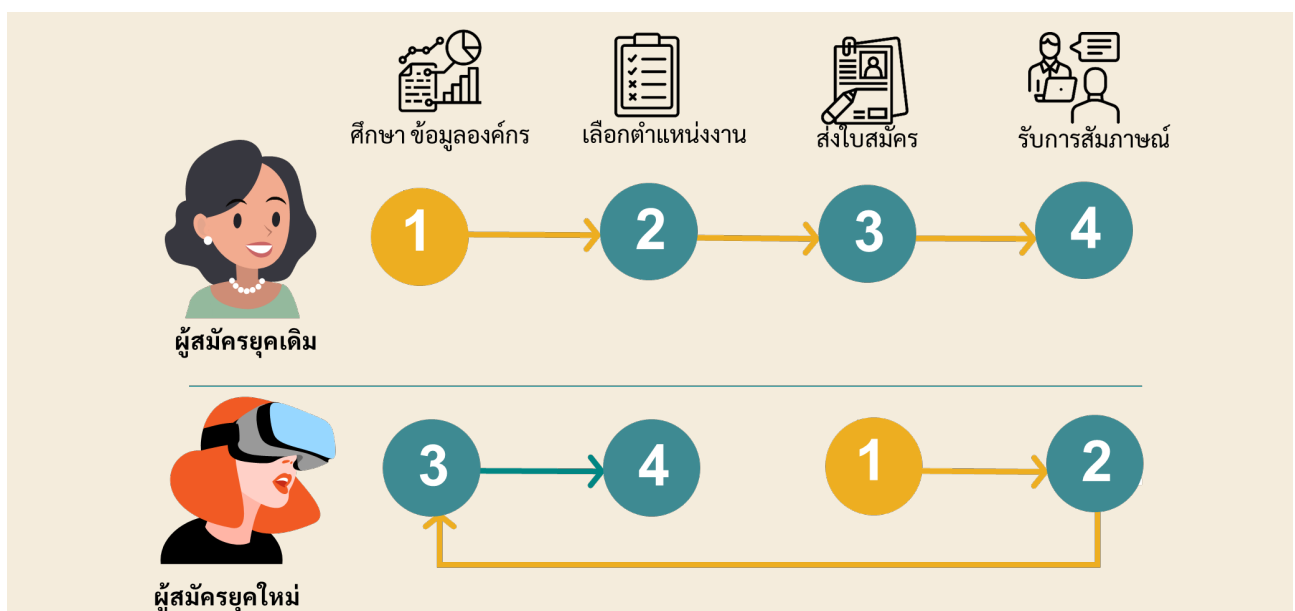
และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ของแมกเกรเกอร์ และทฤษฎีสองปัจจัย Two Factor Theory of Motivation ของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederic Herzberg) เป็นต้น

แม้การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ที่นำเสนอโดยเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ จะมีอายุกว่า 100 ปีแล้ว แต่องค์กรจำนวนมากยังคงยึดแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักในการกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรและบุคลากร ในขณะที่ความคิดความเชื่อ และค่านิยมของคนได้เปลี่ยนไปจากเดิมแล้ว

การทำความเข้าใจ วงจรชีวิตพนักงาน (Employee Lifecycle) เป็นกรอบที่ใช้เพื่อทำความเข้าใจช่วงเวลาสำคัญซึ่งพนักงานต้องผ่านในชีวิตการทำงานกับองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งยังคงใช้อธิบายสถานการณ์ปัจจุบันได้ แต่ควรต้องให้ความสนใจรายละเอียดประสบการณ์ทุกช่วงเวลาของพนักงาน (Employee Journey) เพิ่มขึ้น

ยกตัวอย่างประสบการณ์ “การสมัครงาน” ของคนรุ่นเดิมและรุ่นใหม่ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น

การสมัครงานสำหรับ “ผู้สมัครยุคเดิม” เริ่มจากการศึกษาและเลือกองค์กรที่สนใจ จากนั้นจึงตรวจสอบตำแหน่งงานที่เปิดรับเพื่อส่งใบสมัคร และรอให้ทีมสรรหาขององค์กรเรียกไปสัมภาษณ์ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของ



ผู้สมัคร เมื่อผู้สรรหาพอใจผลการสัมภาษณ์ จึงทำข้อเสนอจ้างให้ผู้สมัครพิจารณา หากผู้สมัครพอใจข้อเสนอก็ตกลงร่วมงานกัน

สำหรับ “ผู้สมัครยุคใหม่” สิ่งแรกที่ทำคือการส่งใบสมัครออกไปให้มากที่สุด เพราะแพลตฟอร์มและระบบจัดการใบสมัคร (Application Tracking System) สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI : Natural Language Processing) มาใช้เพื่อคัดกรองใบสมัครจำนวนมากหาศาลได้ โดยปกติเมื่อผู้สรรหาจากองค์กรที่มีตำแหน่งงานว่างได้สัมภาษณ์ผู้สมัคร และเห็นว่ามีความเหมาะสม จึงจะทำข้อเสนอการจ้างให้ผู้สมัครพิจารณา ซึ่งผู้สรรหาเชื่อว่าเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการ แต่สำหรับผู้สมัครรุ่นใหม่แล้ว ขั้นตอนนี้อือเป็นการเริ่มต้นขั้นที่สองจากทั้งหมดสี่ขั้นของประสบการณ์เท่านั้น เพราะการมาพบผู้สัมภาษณ์ถือเป็นกระบวนการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกองค์กร หากพอใจกับข้อมูลที่ได้ ก็จะกลับไปศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพิ่มเติมจากแหล่งเครือข่ายโซเชียล จนตัดสินใจได้แล้วว่าองค์กรใดมีเจตจำนงสอดคล้องกับแนวคิดของตน จึงจะตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรนั้น

ตัวอย่างที่ยกมา สามารถอธิบายแนวโน้มที่อัตราการปฏิเสธข้อเสนองานจ้าง (Turn Down a Job offer) มีจำนวนสูงมากขึ้นในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

การสมัครงานเป็นเพียงหนึ่งในประสบการณ์สำคัญที่พนักงานได้รับ โดยในวงจรชีวิตการทำงานของพนักงานกับองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น ล้วนต้องผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ มากมายหลายช่วง นับตั้งแต่การเป็นผู้สมัครที่เริ่มเข้ามาหาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท จนถึงวันที่กลายเป็น “อดีตพนักงาน” (Alumni) ซึ่งองค์กรยังจำเป็นต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีอย่างต่อเนื่อง แม้ไม่ได้ทำงานด้วยกันแล้วก็ตาม เพราะในอนาคตข้างหน้าพนักงานเหล่านี้ อาจจะกลับมาเป็นผู้สมัครขององค์กรอีกครั้ง หรือแม้จะไม่ได้มีโอกาสกลับมาทำงานร่วมกันอีก แต่ประสบการณ์ที่ดีจะหล่อหลอมให้อดีตพนักงานเหล่านี้ เป็นกระบอกเสียงขององค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรในฐานะนายจ้างที่คนอยากทำงานด้วย (Employer of Choice) ได้เป็นอย่างดี

การทำความเข้าใจประสบการณ์ของปัจเจกชนที่สะท้อนผ่านความคาดหวัง และพฤติกรรมการแสดงออกในทุก ๆ ช่วงของวงจรชีวิตพนักงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบแนวทางการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรในยุคดิจิทัล



การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน

แนวคิดที่สำคัญ

- องค์กรต้องให้ความสำคัญกับแบรนด์ 3 ประเภทอย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือองค์กร (Corporate Brand) สินค้า (Product Brand) และการจ้างงาน (Employment Brand)

- แหล่งแรงงานที่ใช้ประโยชน์ได้ คือ พนักงานประจำ (Full-time Employee) พนักงานไม่ประจำ (Contingent Workers) บุคลากรขององค์กรอื่นในระบบนิเวศ (Ecosystem) และเครื่องจักรเทคโนโลยี (Machine & AI)

- แพลตฟอร์มที่ช่วยส่งเสริมการหมุนเวียนแรงงานภายในองค์กร (Internal Mobility) คือองค์ประกอบสำคัญการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) และทีมในแบบเน็ตเวิร์ก โดยแพลตฟอร์มจะมีฟังก์ชันหลักที่สำคัญคือ ตลาดแรงงานภายในองค์กร (Internal Labour Market) และการทดสอบและจัดเก็บข้อมูลทักษะพนักงาน (Skill Test and Inventory)

- ผู้สมัครควรมีประสบการณ์ที่ดีไร้รอยต่อ (Seamless Experiences) นับตั้งแต่การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ไปจนถึงการขึ้นทะเบียนเป็นพนักงาน เช่น ไม่จำเป็นต้องกรอกข้อมูลเดิมซ้ำ ๆ

- การสรรหาโดยปราศจากอคติ (Bias-free Hiring) จะมีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการลดอคติได้ แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติโดยไม่ได้ตั้งใจ

- การสรรหาโดยไม่เจาะจง (Blind Recruitment) เป็นแนวคิดที่จะทำให้การสรรหาตัดอคติที่เกิดจากข้อมูลในใบสมัครและผู้สมัคร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความหลากหลาย (Diversity) เพิ่มมากขึ้น

- องค์กรควรมีวิธีการสรรหาผู้สมัครเป็นการเฉพาะสำหรับกลุ่มผู้สมัครที่ตั้งใจหางาน (Active Candidates) และกลุ่มผู้สมัครที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการมองหางานใหม่ (Passive Candidates)

- เทคนิคทางการตลาดจะมีบทบาทสำคัญในการสรรหาทั้งเทคนิคการตลาดแบบดึงเข้า และแบบผลักออก (Pull and Push Marketing)

- แบรินด์การเป็นนายจ้างในดวงใจ (Employment Brand) นั้นถูกสร้างขึ้นโดยวัฒนธรรมภายในองค์กร แต่จะได้รับการเผยแพร่ส่งเสริมหรือด้อยค่าด้วยอิทธิพลจากเครือข่ายโซเชียลภายนอกองค์กร

- สัญญาจ้างงานควรมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความหลากหลายของแรงงานประเภทต่างๆ ได้ เช่น พนักงานครบอายุเกษียณ (Ageless Workers) พนักงานแบ่งสรรเวลา (Job Sharing Workers) เป็นต้น

- การออกแบบเครื่องมือคัดเลือกด้วยตนเอง (Self-assessment) เป็นสิ่งจำเป็น และจะมีการนำแนวคิดเรื่องเกม (Gamification) มาใช้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์ของผู้สมัคร

- การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession), การยกระดับและสร้างทักษะ (Upskill, Reskill, New skill) คือส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคน

- การสรรหาที่มุ่งให้ความสำคัญกับทักษะ (Skill-based recruitment) จะได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น

- การวิเคราะห์ในลักษณะการคาดการณ์ (Predictive Analytic) จะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพิ่มมากขึ้น



การบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่สำคัญ

- องค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ควรให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิด (Forward thinking) ไม่มีการเปรียบเทียบหรือจัดลำดับ (No Ranking) ตั้งเป้าแบบยืดหยุ่น (Agile Goal Setting) และให้ความสำคัญกับการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Dialogue)

- ผลลัพธ์ (Outcome) ของงานสำคัญกว่าความพยายามและกำลังที่ใส่ลงไป (Effort)

- การบริหารผลงานควรปรับให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เริ่มมีการผสมผสาน (Hybrid workplace) และการทำงานได้จากทุกที่ (Work from Anywhere)

- การตั้งเป้าที่สอดคล้องแบบล่างขึ้นบน (Goal alignment) จะส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) ให้กับพนักงานได้ดีกว่าการถ่ายทอดเป้าหมายตามลำดับชั้น (Goal Cascading) อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้กำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานของตนเอง

- ผลลัพธ์ (What) และพฤติกรรม (How) คือตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่สำคัญ โดยในด้านของพฤติกรรมนั้น จะมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมซึ่งสนับสนุนเจตจำนง (Purpose) หรือพฤติกรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมใหม่ (Leadership Competencies)

- องค์ประกอบสำคัญของการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Dialogue) คือการให้คำแนะนำ ชี้แนะ (feedback) การสอนงาน และการชมเชย

- การพูดคุยเพื่อเข้าใจพนักงานมากขึ้น (Stay Interview) และการพูดคุยเพื่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายงาน (Talent Review and Career Dialogue) จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลงาน



การเรียนรู้และพัฒนา

แนวคิดที่สำคัญ

- การเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน (Learning in the flow of work) เพราะความซับซ้อนของงาน การใช้ชีวิตประจำวัน ตลอดจนถึงรบกวนจากเทคโนโลยีและเครือข่ายโซเชียล ทำให้เวลาสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาโดยเฉพาะนั้นหาได้ยากขึ้น
- การพัฒนาทักษะที่ปรับใช้ได้อยู่เสมอ (Transferable skills) มีความสำคัญเพราะจะช่วยขยายทักษะให้กว้างขึ้นในลักษณะตัวที (T-shaped Model) มากกว่า ลักษณะตัวไอ (I-shaped Model) ดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา
- ทักษะห้าด้านที่สำคัญซึ่งถือเป็น Transferable Skills ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ (Critical Thinking) และการเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ (Citizenship)
- พนักงานควรได้รับการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลพื้นฐาน (Digital Literacy) เพื่อให้สามารถใช้ชีวิตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล
- การเรียนรู้ในลักษณะเสมือนจริง (Virtual Learning) ได้รับการยกระดับขึ้นมาเป็นช่องทางหลักในการเรียนรู้และพัฒนา
- หลักสูตรการเรียนรู้ที่ผู้เรียน หรือผู้มีส่วนได้เสีย มีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร (Co-creating Learning) และการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ฝังตัวในสิ่งแวดล้อมจริง หรือเสมือนจริง (Immersive Learning) จะมีบทบาทมากขึ้นในการเรียนรู้ของคนในยุคดิจิทัล
- การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) จะเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) หลักในกระบวนการสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ (Learning Needs Analysis)
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) จะเกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบสอง

อย่างคือ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และกรอบความคิด (Mindset) ของปัจเจกชน

- มิติการเรียนรู้ที่จะทวีความสำคัญมากขึ้นในทุกขณะคือ การเรียนรู้บทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการทำธุรกิจแบบยั่งยืน ซึ่งเน้นในเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social, Governance – ESG) รวมถึงคุณธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน เช่น ความหลากหลายและหลอมรวม (Diversity & Inclusion) ความเสมอภาพ (Equity) การยอมรับทางสังคม (Sense of Belonging) เป็นต้น ซึ่งจะมีส่วนในการลดความรุนแรงของข้อความคิดที่แตกต่างกันในองค์กรและในสังคม
- การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ควรได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป
- การขยายวงการเรียนรู้ (Scaling the Learning) เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาทักษะการสอนงานภายใน การใช้ประโยชน์จากปัญญากลุ่ม (Collective Intelligence) และการส่งเสริมให้ปัจเจกชนเป็นทั้งผู้รับ (Learner) และผู้ส่งต่อการเรียนรู้ (Curator)



การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวม

แนวคิดที่สำคัญ

- ความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวม (Holistic Wellbeing) ครอบคลุมมิติด้านต่าง ๆ อันได้แก่ กายภาพ (Physical) จิตใจ (Psychological) อารมณ์ (Emotional) สังคม (Social) และการเงิน (Financial)
- ความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวม คือ การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายด้านการจัดสวัสดิการ
- สิ่งที่ต้องพิจารณาจะดำเนินการ หรือจัดให้กับพนักงาน ควรผ่านกระบวนการคิดแบบ

นิกออกแบบ (Design Thinking) โดยมีพนักงานเป็นศูนย์กลางของความคิดนั้น

- พนักงานคาดหวังการปฏิบัติแบบพิเศษเฉพาะตัว (Personalized services) จากองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหัวใจสำคัญคือการมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่ถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัย

- การจัดสวัสดิการ และผลประโยชน์ควรมีความยืดหยุ่น หลากหลาย เพื่อให้พนักงานได้ตัดสินใจเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับความต้องการที่แท้จริง โดยไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิม ๆ แต่ควรนำแนวคิดเรื่อง แพลตฟอร์มมาประยุกต์ใช้ เช่น การบริจาควันลาให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างประโยชน์ต่อสังคม การจัดสถานที่ทำงานแบบหมุนเวียนไม่ประจำ เป็นต้น



ความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดที่สำคัญ

- การเปิดช่องทางเพื่อรับเสียงสะท้อนจากพนักงานอยู่เสมอ (Always on) ถือเป็นสิ่งสำคัญ

- รูปแบบการสื่อสารมีความหลากหลายมากในปัจจุบัน องค์กรจึงควรทำความเข้าใจช่องทางซึ่งพนักงานแต่ละกลุ่มให้นิยาม (Audience's Preference) และเลือกใช้ให้เหมาะสม

- พนักงานจะเปิดรับข้อมูลจากเครือข่ายโซเชียล (Social Media) และผู้มีอิทธิพลต่อความคิด (Influencer) จากภายนอกทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องภายในองค์กรเพราะเส้นแบ่งระหว่างที่ทำงานและชีวิตส่วนตัวนั้นเลือนลางมากในยุคปัจจุบัน

- เจตจำนงและเป้าหมายขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงานของพนักงาน (Employment Value Proposition) ในยุคดิจิทัล

- การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน

แบบเปิด (Open-Approach) ซึ่งพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และตัวแทน (Change Agent) คือสิ่งสำคัญที่จะสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน



การจัดโครงสร้างและ พัฒนาองค์กร

แนวคิดที่สำคัญ

- โครงสร้างที่มีลำดับชั้นลดลง (Flat) และมีความคล่องตัวในการทำงาน (Agile) จะมีส่วนทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

- การทำงานในแบบกลุ่มเน็ตเวิร์ก (Network of Team) มีองค์ประกอบความสำเร็จดังนี้คือ

1. สมาชิกของทีมได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีขีดความสามารถในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานประสานกัน

2. สมาชิกของทีมเข้าใจ ภารกิจ และมีเจตจำนงร่วมกันที่จะทำงานเพื่อบรรลุภารกิจดังกล่าว

3. สมาชิกของทีมสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมได้อย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน

4. สมาชิกของทีมทราบอย่างชัดเจน ในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันของหัวหน้าทีมตามภารกิจ และหัวหน้าตามสายงานซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้างาน

- องค์กรต้องสามารถระบุขีดความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competencies) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างขีดความสามารถองค์กรและปัจเจกชน

บทสะท้อนทางธรรม ด้านการบริหาร บุคคลและองค์กร

พระเทพวชิรเมธี, พศ.ดส.

ในบทนี้ อาจารย์ทศพร จันทรี ได้เรียบเรียงเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การศึกษาและนำไปปฏิบัติใช้ ดังที่ทราบกันดีว่าองค์กรจะพัฒนาก้าวไกลได้ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพไม่ว่าจะเป็นองค์กรใหญ่หรือเล็กก็ตาม การจะนำพาองค์กรไปในทิศทางใดย่อมขึ้นกับคุณภาพของบุคลากรภายใน การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร ในพระพุทธศาสนาอันประกอบไปด้วยพุทธบริษัท 4 ก็จำเป็นต้องอาศัยหลักการณ์ในการดำเนินชีวิตตามวิถีพุทธ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและประโยชน์เกื้อกูลแก่การเผยแผ่พระศาสนาต่อไป

หากพุทธบริษัทปรารถนาให้พระพุทธศาสนาประดิษฐานได้อย่างมั่นคงในโลกดิจิทัล ก็ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี โดยอาศัยแนวคิดจากองค์ความรู้สมัยใหม่ แม้นโน้ตการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นไปตามหลักการ

จัดการในยุคปัจจุบัน แต่ในทางพระพุทธศาสนา พระบรมศาสดาได้ประทานแนวทางไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดนี้เป็นอันมาก

ในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคล สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยขึ้น เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของหมู่คณะ ให้พระภิกษุยึดถือพระธรรมวินัยเดียวกัน ในการปฏิบัติไม่มีแบ่งแยก ทรงบัญญัติสิกขาบทเพื่อเป็นข้อห้ามที่หากละเมิดแล้วย่อมต้องอาบัติ ในขณะที่พระภิกษุยังพึงประพฤติตาม อภิสมาจาร อันว่าด้วยมารยาทอันดีงามอันพึงกระทำ ข้อห้ามและข้อพึงปฏิบัติเหล่านี้เปรียบเหมือนระเบียบปฏิบัติที่ทางโลกมีตราขึ้นเพื่อใช้บริหารองค์กร สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจึงทรงบริหารคณะสงฆ์ด้วยการบัญญัติพระวินัย จะสังเกตได้ว่า อภิสมาจารหรือมารยาทนั้นไม่ใช่ข้อห้ามแต่มีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผน กิริยามารยาทที่เป็นที่ยอมรับว่าดีงามในลักษณะเดียวกันของวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่คนหมู่มากยึดถือ

ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พระผู้มีพระภาคได้ตรัสปรารภพระ 2 อย่างใน พระพุทธศาสนา คือคัมภีร์และวินัยพระปริยัติ คัมภีร์คือกิจด้านการศึกษาล่าเรียนพระปริยัติ ธรรม หรืองานด้านตำราและคัมภีร์ต่าง ๆ ส่วน วินัยพระคัมภีร์ คือการมุ่งปฏิบัติเจริญสติภาวนา ให้เกิดปัญญา กิจสองอย่างอันพึงกระทำใน พระศาสนา นี้ ทรงได้อบรมพระสาวกไว้เป็น อันมาก จึงกล่าวได้ว่าทรงเป็นบรมครูผู้ทรงสั่งสอน ศิษย์ให้ถึงความไพบูรณ์ในพระพุทธศาสนา อัน เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ตามมโนทัศน์ ในปัจจุบัน นอกจากนี้ พระภิกษุสามารถกระทำ กิจทั้งสองให้ลุล่วงได้ หรืออาจมุ่งเน้นกิจที่ถนัด ให้เหมาะกับจริตของตน จึงเป็นแนวทางการ พัฒนาบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน (Specialization) ตามความถนัดและความ สนใจของตน

การบริหารคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบัน ก็เช่นเดียวกัน ต้องพิจารณาดำเนินการทั้งในด้าน ของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควบคู่กัน ในกรณีของคณะสงฆ์ไทย พระภิกษุ ต้องประพฤติปฏิบัติตามพระวินัยอย่างเคร่งครัด อีกทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของมหาเถรสมาคม และพระสังฆาธิการ ตามลำดับชั้น ทั้งนี้เพราะพระภิกษุในปัจจุบัน มีจำนวนมากขึ้น ทำให้ต้องมีโครงสร้าง การบริหารจัดการที่เป็นระบบ ส่วนในด้านของ การพัฒนาบุคคล ก็สมควรคำนึงถึงแนวทางใน การสร้างศาสนทายาททางพระพุทธศาสนาที่มี วิสัยทัศน์และมีศักยภาพในระดับสูง เพียงพอ สำหรับการสนองงานพระศาสนา และนำความ รู้และประสบการณ์ที่ได้ศึกษาจากสถาบัน การศึกษาชั้นนำในต่างประเทศมาช่วยในการ ขับเคลื่อนการพระศาสนาและมหาวิทยาลัย พระพุทธศาสนา และการเผยแผ่หลักธรรมทาง พระพุทธศาสนาในนานาอารยประเทศ เป็นการ สร้างบุคลากรทางการศึกษาและพระพุทธศาสนา ที่มีคุณภาพ อันจะเป็นกำลังสำคัญในอนาคต

โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีการ เปลี่ยนแปลงในหลายด้านอย่างรวดเร็ว อาจารย์

ทศพร จันทรี ได้อธิบายมโนทัศน์การบริหาร บุคลากรและองค์กรไว้เป็นส่วน คือ การสร้าง ประสิทธิภาพและส่งเสริมคุณค่าให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในองค์กร ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอันนำไปสู่โลกใหม่แห่งยุคดิจิทัล แนวคิด และปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล ที่ส่งผลต่อการบริหารบุคลากรและองค์กร และความท้าทายของการบริหารบุคลากรและ องค์กรยุคดิจิทัล องค์ความรู้สมัยใหม่เหล่านี้จะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การพัฒนาการบริหาร คณะสงฆ์ซึ่งเป็นองค์กรที่มีประเพณีวัฒนธรรม และระเบียบแบบแผนภายใต้พระธรรมวินัย

ในอดีตสมเด็จพระบรมศาสดาทรง วางกระบวนการ ทรงคาดการณ์ และทรงวาง แนวปฏิบัติที่ชัดเจนโดยมีพุทธประสงค์ คือเตรียม ความพร้อมในการประกาศพระศาสนาให้มีความ แพร่หลาย ทำให้สังคมสงฆ์มีความเป็น ปึกแผ่น มีแผนการปรับยืดหยุ่นวิธีการรับมือ กับการเปลี่ยนแปลง ทำให้สังคมสงฆ์มีความ พร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในการเผยแผ่ มี แนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สมดังที่ได้กล่าวไว้ในคัมภีร์ธรรม ปฐมภาคว่า ทรง ส่งพระสาวกไปประกาศพระศาสนา ซึ่งเป็นการ อนุเคราะห์โลกให้ผู้คนต่างชาติพันธุ์ไม่เลือกหน้า ได้พบพุทธธรรมอันประเสริฐ

ฉะนั้นแล้ว การศึกษาเกี่ยวกับการ บริหารบุคคลและองค์กรในบทนี้ตามที่อาจารย์ ทศพร จันทรี ได้เรียบเรียงไว้ จะเป็นแนวทางที่ ทำให้พระภิกษุในปัจจุบันสามารถปฏิบัติหน้าที่ ด้านการเผยแผ่ในโลกดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม อันจะเป็นการสืบทอดพระปณิธาน เพื่อ ประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่เทวดาและ มนุษย์ทั้งหลาย และเป็นการเน้นย้ำบทบาท ของพระภิกษุสาวกของพระศาสดาในฐานะเป็น ผู้แทนพระองค์เที่ยวจาริกไปในแคว้นแคว้นน้อย ใหญ่เพื่อแสดงพระธรรมให้ปรากฏในภูมิภาค ต่าง ๆ อีกทั้งประดิษฐานพระบรมพุทธานุภาพ ให้มั่นคงสถาพรและเป็นที่พึ่งแก่ชนหมู่มากแม้ ในยุคดิจิทัลนี้ต่อไป

คณะผู้จัดทำ

ประธานที่ปรึกษา

สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (อัครราชูปถัมภ์)

คณะที่ปรึกษาและพิชฌุพิจารณา

พระพรหมวิสุทธาจารย์ (คณิสสร)

พระธรรมวชิรญาณ (อธิบดี)

พระเทพโมลี (วรธน)

พระเทพวชิราจารย์ (สิริภา)

พระมหาธีรราชย์ สุนทรชัย

พระครูปลัดสุวัฒนพรหมจริยคุณ (ยโส)

ศาสตราจารย์พิเศษ ธงทอง จันทรางศุ

ศาสตราจารย์ ดร.ชาญณรงค์ พรุ่งเรือง

ศาสตราจารย์ ดร.สิริชัย อติศักดิ์วัฒนา

นายจันทน์ ศรีนวล

นางกัลยาณี บัวสรวง วสุวานิช

รองศาสตราจารย์ ดร.วรวรรณ พันธุมนาวิ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเลิศ ภูริวัชร

รองศาสตราจารย์ ศรัณย์ ชูเกียรติ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยพล ไชยพร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประมพงค์

นางเพียงเนตร สวัสดิพงษ์

นายวรโชค ไชยวงศ์

นายทศพร จันทมงคลเลิศ

ดร.ราฎณ ปิยะนนทลี

ผู้เรียบเรียงส่วนคดีธรรมและอำนาจการจัดทำ

พระเทพวชิรเมธี (จีนตามโย)

ผู้ประสานงานและช่วยอำนาจ

พระมหาเดชาธิ์ อินทเดโช

ผู้เรียบเรียงส่วนคดีโลก

บทที่ 1 : ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร

บทที่ 2 : ศาสตราจารย์ ดร.พญ.กัญญา ศุภปิติพร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.พรเลิศ ฉัตรแก้ว

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ นพ.ปรก เหล่าสุวรรณ

นพ.เฉลิมชัย โกเมนธรรมโสภณ

บทที่ 3 : ดร.จรงค์ วชิรินทร์รัตน์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธเขตต์ นาคะเสถียร

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณวิภา วงศ์แสงนาค

รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิมนัส อุดงจักร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ รัตนกรรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.สพ. ดร.วีระศักดิ์ ฟุ้งเฟื่อง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ไชยแสน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานะกร สุขมาก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจนจิรา ดวงจิต

ดร.อุโฆษ สุวรรณ

รองศาสตราจารย์ ดร.นนทวิทย์ อาริย์ชน

นายจักรพันธ์ ทรัพย์แก้ว

บทที่ 4 : นายทศพร จันทรี

บทที่ 5 : ดร.สุพจน์ เขียวจุติ

ดร.มนต์ศักดิ์ ไชยเจริญธรรม

บทที่ 6 : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น

บรรณาธิการบริหาร

นายอัครราชย์ บุญญาศิริ
นายกวิทย์ วสุวานิช
นายอภิชาติ ชะโลธร

นายปรัชญ์ ทินราช
นายภูริชัย ไชยวรรณะ
นายกันตชัย สุพรรณอนันต์

กองบรรณาธิการ (บรรพชิต)

พระมหาไมตรี ปุณณามรินโท
พระครูอมรสรนาท (อคคฺวิโท)
พระมหาสันติราชภรณ์ ฌานสนธิ
พระมหาเอกชัย สุขโย
พระมหาพุทธนา ธีรยุทธ
พระครูวินัยธร ชินพงศ์ สุขุมโม
พระนรชัย นรแสงใจ
พระภิกษุ งามพูนผล
พระพิสิฐชัย ปิยะโย

กองบรรณาธิการ (คฤหัสถ์)

นายปิ่นอนรร อำนวยพรรณ
ดร.เจน เพชรรัตน์
นายอภิรักษ์ นามวิภา
นางสาวมานิกา พวงลำไย
นายชินวัจน์ สีสานจรรจิต
นางสาววิวิธดา สุมานา
นายธีระโชติติกุล ยาวเย็น

ฝ่ายศิลป์และรูปเล่ม

นายพิชญ์ อุทัยภพ
นางสาวธัญพร กุลพรพันธ์
นายศิวัช วิทย์เลิศปัญญา

สนับสนุนการพิมพ์

องอาจ - เมธีนาถ - ไหม เอื้ออภิญญกุล
ธนพล - นาคดล อินทนนท์
ภาณุมาศ ทองมีอาคม
นพพร - พรภัทร์ วิฑูรชาติ
กนกศักดิ์ - จันทมาศ - พลอย ปิ่นแสง
พล.ต.อ. วิสณุ ปราสาททองโฮสด
บัณฑิต พิทักษ์สิทธิ์
พล.ต.อ. ชัยวัฒน์ เกตุวรชัย
วรรณภา ศรีสมบุญนานนท์
สุชัยปัญญา หนองกรณ
วิวรรณ บุญยประทีปรัตน์
คณะศิษยานุศิษย์และสาธุชนร่วมสนับสนุน

จอมทรัพย์ - พงษ์พร โลจายะ
ทรัพย์อนันต์ - ภัทรทรัพย์ โลจายะ

บริษัท แอ็บโซลูท คลีน เอ็นเนอร์จี้ จำกัด (มหาชน)
พล.ต.อ.ดร.วิระชัย - จิรฐา ทรงเมตตา
ธีรวุฒิ - ณัฏฐ์ - พรเมตต์ ทรงเมตตา



จัดพิมพ์โดย
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดูแลการผลิต
บริษัท โค้ด สตูดิโอ จำกัด
โทรศัพท์: 063-146-1424

สำนักพิมพ์บัวสรวง
โทรศัพท์: 02-901-0455

พิมพ์ที่
สาละพิมพ์การ
9/646 ซอยกระทุ่มล้ม 6 ถนนพุทธมณฑลสาย 4
ตำบลพระทุ่มล้ม อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม 73220
โทรศัพท์: 02-429-2452

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ



พิมพ์ครั้งที่ 1
มิถุนายน 2565
จำนวนพิมพ์ 5,000 เล่ม
ISBN 978-616-208-204-7