

# การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal

## ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE NEW NORMAL

พระครูวิโรศานันประดิษฐ์ , พระมหาจักรพันธ์ นวะะแก้ว<sup>1</sup>, และวีระ จุฑาคุบุ

Phrakhruveerasatpradit, Phramahajakaphan nawakaew<sup>1</sup>, and Weera juthakupt,

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail : kan6172@gmail.com<sup>1</sup>

Received 6 December 2021; Revised 21 December 2021; Accepted 8 March 2022.



### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal นี้ถือเป็นการมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมากในระบบการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังจากการเกิดโรคไวรัสโควิด-19 หลายองค์กรเริ่มมีการปรับตัว หลายองค์กรได้รับผลกระทบจากการเกิดไวรัส ขึ้นอยู่ว่าองค์กรไหนมีการปรับเปลี่ยนและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปบทความนี้ผู้เขียนจึงอยากนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ด้วยวิธีการใช้เทคนิค 6 กลยุทธ์ 5 ซึ่งสามารถนำองค์ความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทการบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ทำให้เกิดประสิทธิภาพและรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

**คำสำคัญ:** การบริหาร, การจัดการองค์กร, นวัตกรรม

### Abstract

Organizational management in this New Normal era is considered a huge change in the work system that has changed after the outbreak of the Covid-19 virus. Many organizations have begun to adapt to this development. Many organizations are affected by the virus depending on which organization has changed and prepared to deal with the changing situation. This article presents guidelines for organizational management in the New Normal era, by using 6 techniques and strategies, 5 of which can be applied to the context of organizational management in the New Normal era, resulting in higher efficiency and receiving changes that occur in a timely manner.

**Keywords:** Organizational Management, New Normal

### บทนำ

ในช่วงที่โลกของเรานั้นได้เผชิญกับสภาวะไวรัสโควิด-19 ที่แพร่ระบาดไปยังทั่วทุกมุมโลก ยังไม่มีท่าทีว่าจะสามารถคิดค้นวัคซีนได้ในเวลาอันใกล้นี้ หลายคนก็จำเป็นที่จะต้องปรับตัว และปฏิบัติตัวให้เหมาะสมเพื่อรับมือกับโรคไวรัสโควิด-19 รวมถึงยังต้องเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่างๆให้เข้ากับบริบทของสังคมในยุค

ใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เรียกกันว่า การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ หรือ New Normal จึงอยากนำเอาอีกหนึ่ง New Normal ที่ผู้ประกอบการควรนำไปปรับใช้กับองค์กรของตนเอง และปรับใช้กับคนทำงาน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นก็คือเทคนิคการบริหารงาน ในช่วง New Normal นั้นเอง ควรจะใช้ 6 เทคนิคดังนี้ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ , 2563)

1. การปรับให้มี Work From Home หรือ Remote Work
2. การประชุมผ่านวิดีโอคอล
3. การส่งงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์
4. การตั้งกฎระเบียบด้านความสะอาดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
5. การโฟกัสกันที่ผลงานเป็นสำคัญ
6. การสำรวจข้อคิดเห็น หรือไอเดียต่างๆสม่ำเสมอ

และ 5 กลยุทธ์ ดังนี้ (ศศิมา สุขสว่าง, 2563).

1. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น
2. ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล
3. ให้คุณค่ากับผลงานวัฒนธรรม
4. รูปแบบการจ้างงานวิกฤตที่ผ่านมาทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว
5. สวัสดิการที่เลือกได้วิธีการทำงานในยุคใหม่

การเผชิญกับสภาวะไวรัสโควิด-19 ที่แพร่ระบาดไปยังทั่วทุกมุมโลกและยังไม่มีทีท่าว่าจะยุติเมื่อใดส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้างไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การใช้ชีวิตของคนทั่วโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้องค์กรหลายๆองค์กรจำเป็นต้องปรับ เปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดบทความนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะชี้แนวทางในการบริหารจัดการองค์กรในยุคใหม่และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรได้ทุกองค์กรด้วย 6 เทคนิค 5 กลยุทธ์ที่จะอธิบายและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารองค์กรว่าต้องทำอย่างไรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

### การปรับพฤติกรรมการใช้ชีวิตแบบใหม่

จากวิกฤตโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อในระดับบุคคลและภาคธุรกิจ ต้องปรับตัวและปรับพฤติกรรมการใช้ชีวิตแบบใหม่หรือที่เรียกกันจนติดปากว่า New Normal แต่ในวิกฤตยังมีโอกาสเสมอ ทำให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ในส่วนของการบริหารภายในองค์กรก็ต้องก้าวไปสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้นจึงจำเป็นที่จะต้องเตรียมการรับมืออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องทันต่อเหตุการณ์ด้วยวิธีการดังนี้ ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์,(2563)

#### 1. การปรับให้มี Work From Home หรือ Remote Work

ปัจจัยแรกที่หลายๆองค์กรเริ่มหันมาเห็นความสำคัญเลยก็คือ การทำงานแบบ Work From Home หรือ Remote Work ที่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และค่าใช้จ่ายของคนทำงานได้เป็นอย่างดี, ช่วยให้คนทำงานมีเวลาส่วนตัว และมี Work life Balance มากขึ้น ซึ่งสมุดนี้จะช่วยให้คนทำงานมีความเครียดลดลง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการสัมผัสกับเชื้อไวรัสได้เป็นอย่างดี

#### 2. การประชุมผ่านวิดีโอคอล

การประชุมงานในสภาวะโควิด-19 แบบนี้ อาจทำให้เกิดความเสี่ยง ที่ผู้ประกอบการ หรือคนทำงาน จะเกิดการสัมผัสกับเชื้อไวรัส ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยนระบบของการประชุมงานแบบปกติ มาเป็นการประชุมผ่านการวิดีโอคอล แทน ก็จะสามารถช่วยให้ทุกคนในองค์กร มีความปลอดภัยมากขึ้นนั่นเอง

### 3. การส่งงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

การทำงานในปัจจุบัน นอกจากจะสามารถพูดคุย ติดต่อกัน ประชุมงานผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ได้แล้ว การส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม เนื่องจากจะช่วยลดปริมาณการสร้างขยะ ช่วยลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในองค์กร รวมถึงยังสร้างความสะดวกสบาย ประหยัดพื้นที่ได้อีกด้วย

### 4. การตั้งกฎระเบียบด้านความสะอาดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ความสะอาด ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยให้ชีวิตของคนในองค์กรมีความปลอดภัย และส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงควรใส่ใจในความสะอาดเป็นพิเศษ ควรมีการวัดไข้ก่อนเข้าบริษัททุกครั้ง มีเจลแอลกอฮอล์ หรือสบู่ไว้ให้ล้างมือ และหมั่นทำความสะอาดองค์กรให้ปลอดภัยอยู่เสมอ ต้องยึดหลักปฏิบัติตามมาตรการป้องกัน D-M-H-T-T-A คือ D : Distancing เว้นระยะห่าง M : Mask wearing สวมหน้ากาก H : Hand washing ล้างมือบ่อย ๆ T : Temperature ตรวจวัดอุณหภูมิ T : Testing ตรวจเชื้อโควิด-19 และ A : Application Thaichana ใช้แอปพลิเคชันไทยชนะ/หมอชนะ และสามารถเข้าไปประเมินตนเองได้ผ่านแอปพลิเคชัน "ไทยเซฟไทย" ว่ามีความเสี่ยงที่จะแพร่เชื้อหรือไม่ เป็นการปกป้องคนในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงานไม่ให้เป็นโควิด-19

### 5. การโฟกัสกันที่ผลงานเป็นสำคัญ

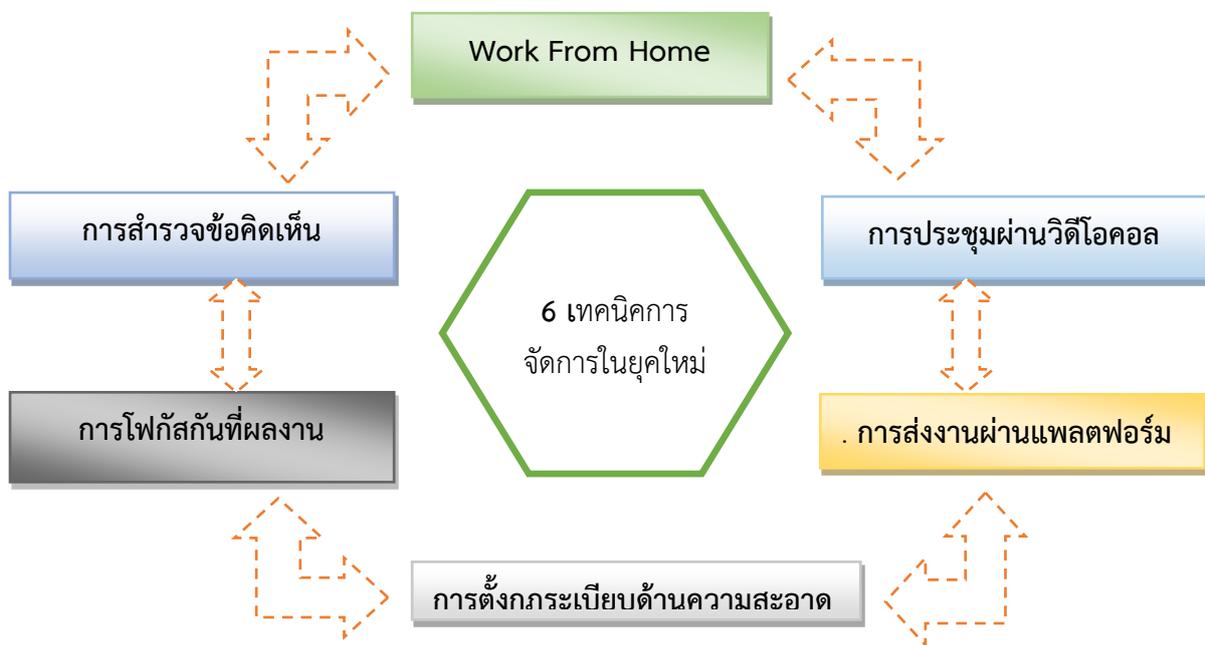
หากย้อนกลับไปในช่วงแรก ที่กล่าวว่าการทำงานแบบ Work From Home หรือ Remote Work นั้น จะช่วยให้คนทำงานมีความสุขมากขึ้น แต่สำหรับตัวของผู้ประกอบการบางคนอาจคิดว่า การที่คนทำงานทำงานอยู่ที่บ้าน อาจมองว่าเหมือนทำงานไม่คุ้มกับเงินเดือน แต่อันที่จริงแล้ว ก็ควรเลือกมองที่ผลงานของเหล่าคนทำงานเป็นหลัก ว่ามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้มากกว่าปริมาณของชั่วโมงการทำงานนั่นเอง

### 6. การสำรวจข้อคิดเห็น ต่างๆ สม่่าเสมอ

ในวิถีแบบปกติใหม่ หรือ New Normal นั้น เรียกได้ว่า แทบทุกธุรกิจ จำเป็นต้องเข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับภาวะใหม่นี้ โดยเฉพาะการหันมามองช่องทางการขายแบบออนไลน์ หรือการทำธุรกิจแบบออนไลน์ ซึ่งผู้ประกอบการควรหมั่นหาไอเดียใหม่ๆ หรือเรียกเหล่าคนทำงานเข้ามาประชุม เพื่อให้มีการนำเสนอไอเดียที่จะสามารถดำเนินธุรกิจเหล่านี้ต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ ตัวของผู้ประกอบการเองก็จำเป็นต้องเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อสิ่งที่ดีที่สุดขององค์กรอีกด้วย

คำที่มากับ COVID-19 คือ คำว่า New normal หรือจะเรียกว่า วิถีใหม่ ก็ได้ หมายถึงเมื่อเกิดไวรัสระบาดในครั้งนี้อันแล้วจะเกิดความเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนในทุกภาคส่วนไปจากเดิมมากมายหลายอย่างถ้าจะถามว่าแล้วในการบริหารคนล่ะ จะมีการปรับเปลี่ยนวิถีใหม่ หรือ New normal ในองค์กรเป็นยังไง องค์กรควรมุ่งเน้นผลงาน (Output) แทนที่จะมา Focus กับการลงเวลาทำงาน โดย HR ต้องทบทวนตำแหน่งงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ตำแหน่งและหน่วยงานใดที่จะ Work from home ได้บ้าง, หน่วยงานไหนที่ยังจำเป็นต้องมาทำงานที่บริษัท ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นงานที่จะต้องมาใช้เครื่องมือเครื่องมือในการทำงาน เช่น ในโรงงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลงานตามลักษณะงานให้ชัดเจนการหา Software ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็น Software สำหรับการ Work from home หรือ Software ที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงานในการประสานงาน รวมถึงมีการวางมาตรการในการสื่อสารสั่งการของแต่ละหน่วยงาน ว่าใครจะเป็น Contact person เมื่อเกิดเหตุเร่งด่วนฉุกเฉิน องค์กรจะต้องค้นหาว่าตำแหน่งใดเป็น Key position และพนักงานคนไหนบ้างที่เป็น Key person พร้อมทั้งต้องทำผังทดแทน (Succession plan) ในกรณีที่พนักงานที่เป็น Key person ติดเชื้อหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ใครจะเป็นคนทำงานแทนได้

พร้อมทั้งต้องมีแผนการพัฒนาพนักงาน Individual Development Plan-IDP) ที่ถูกวางตัวให้เป็นทายาท (Successor) รวมถึงมีการติดตามผลการพัฒนาให้ชัดเจน องค์กรต้องทำ Layout สถานที่ทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับยุค COVID-19 เพื่อป้องกันหรือลดการติดเชื้อ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อประสานงานภายใน องค์กร โดยการวางแผนปฏิบัติให้ชัดเจนว่าจะมีกฎเกณฑ์อย่างไรบ้าง เช่น กรณีพนักงานจะต้องเดินทางไป ติดต่องานต่างประเทศ กรณีพนักงานจากต่างประเทศจะต้องมาติดต่องานในประเทศไทย หรือ กรณี บุคคลภายนอกเข้ามาติดต่องานในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีจุดพักรถตรงไหน หรือมีการสกรีนบุคคลภายนอก แบบไหนอย่างไรเพื่อเพิ่มความปลอดภัย การดูแล Facility ส่วนกลางให้ปลอดภัย และมีความสะอาดเพิ่มขึ้น เช่น ห้องอาหาร Canteen), ห้องออกกำลังกาย (Fitness), ห้องประชุม, จุดรับแขก, สภาพแวดล้อมในสถานที่ ทำงาน ปรับเพื่อเปลี่ยน ชัยบเพื่ออนาคต



แผนภาพที่ 1 6 เทคนิคการจัดการในยุคใหม่

### การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal

ในส่วนของการบริหารภายในองค์กรก็ต้องก้าวไปสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น เพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของพนักงาน ซึ่งไม่ใช่แค่การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเท่านั้น ยังรวมถึงแนวคิดของผู้บริหารด้วย หากอยากมัดใจพนักงานให้ ร่วมงานกันไปนาน ๆ ต้องอาศัย 5 กลยุทธ์ ดังนี้ (ศศิมา สุขสว่าง, 2563)

#### 5 กลยุทธ์ มีอะไรบ้าง

1. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น แนวโน้มการทำงานยุคใหม่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น Remote working ที่พนักงานสามารถทำงาน จากที่ไหนก็ได้ สตาร์ทอัพบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีออฟฟิศเลย หรือที่เรียกว่า “Non-office Worker” บางองค์กรอาจให้ สิทธิพนักงานในการ Work from Home สัปดาห์ละ 1-2 วัน เพราะเทคโนโลยีช่วยย่อโลก พนักงานสามารถทำงานได้ทุกเมื่อ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและ

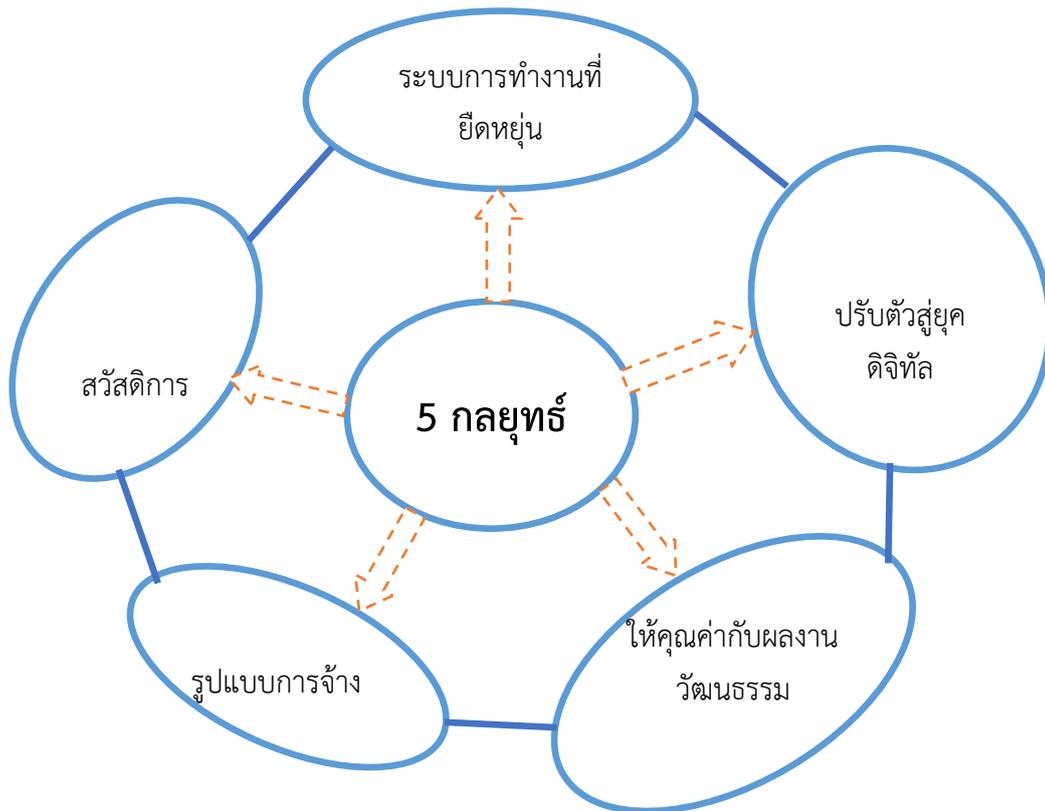
สถานที่ ซึ่งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกฎเกณฑ์เดิม ๆ แบบนี้ กลายเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกตำแหน่งงานหรือเปลี่ยนงาน โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่ม ที่ต้องการอิสระ และยังคงติดพันงานที่มีความสามารถสูงให้มีเวลาทุ่มเทกับการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย

2. ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลองค์กรต้องปรับตัวไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล ด้วยการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากเสียเวลา ลดปริมาณงานเอกสารที่ไม่จำเป็น แล้วเลือกใช้แอปพลิเคชันหรือซอฟต์แวร์อย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะพนักงานจะอยู่ที่ไหนก็สามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว เช่น การนัดประชุมออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การสัมภาษณ์งานออนไลน์ ซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น นอกจากเรื่องการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว วิสัยทัศน์ของผู้บริหารก็ต้องปรับให้เข้ากับยุคดิจิทัลเช่นกัน ต้องรู้เท่าทันเทรนด์ อัปเดตความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา และให้อิสระทางความคิดกับพนักงาน ถึงจะได้ใจพนักงานทุกวัย ทุกกลุ่ม อย่างแท้จริง

3. ให้คุณค่ากับผลงานวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรยุคใหม่มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงานมากกว่าปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน เช่น เวลาการเข้าออกงาน สถานที่ทำงาน ความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศสภาพ และการศึกษา ในโลกการทำงานยุคใหม่จะเปิดกว้างให้โอกาสพนักงานต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่าง ลดช่องว่างระหว่างวัย เชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้แข็งแกร่ง และช่วยพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

4. รูปแบบการจ้างงานวิฤตที่ผ่านมาทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งอาจกระทบกับพนักงาน ทำให้บางตำแหน่งงานอาจหายไป แต่การจ้างงานในระยะสั้นจะได้รับความนิยมมากขึ้น เช่น พนักงานสัญญาจ้าง ฟรีแลนซ์ และงานพาร์ทไทม์ เพราะเป็นรูปแบบการจ้างงานที่ประหยัดกว่า องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้เอง หากลูกจ้างหรือนายจ้างไม่ยอมรับร่วมงานกันต่อ ก็สามารส่งสิ้นสุดสัญญาจ้างได้ตามกำหนด ข้อดีของการจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็คือเหมาะสำหรับคนรุ่นใหม่ ที่ไม่ชอบทำงานในตำแหน่งเดิมในระยะยาว อย่างไรก็ตามการจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็อาจจะไม่ใช่ตัวเลือกที่ประหยัดรายจ่ายเสมอไป ขึ้นอยู่กับค่าจ้างต่อชั่วโมง ระยะเวลาที่จ้างงาน และตำแหน่งงาน ถ้าเป็นงานที่เฉพาะทางมาก ๆ อย่างไอที หรือนักวิจัย ก็มีแนวโน้มได้รับค่าตอบแทนสูง

5. สวัสดิการที่เลือกได้วิธีการทำงานในยุคใหม่ นอกจากเงินเดือนจะสำคัญแล้ว สวัสดิการก็เป็นปัจจัยที่สามารถซื้อใจพนักงานได้ ต้องการความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต หากองค์กรไหนมีรูปแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่น ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม จะช่วยดึงดูดให้พนักงานเก่ง ๆ ร่วมงานกับองค์กรได้นาน ๆ เช่น เวิร์กชอปพัฒนาทักษะการทำงาน คอร์สเรียนภาษา นอกจากนี้จากผลสำรวจ Laws of Attraction ของ เว็บไซต์ jobsDB ยังพบว่า สวัสดิการด้านสุขภาพเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องการ องค์กรอาจมีแพ็คเกจพิเศษ นวดคอบ่าไหล่บรรเทาอาการออฟฟิศซินโดรม และประกันสุขภาพให้กับพนักงาน รวมถึงการจัดกิจกรรม Outing จัดทริปท่องเที่ยว สวัสดิการเหล่านี้จะช่วยสร้างความสมดุลในการทำงาน เมื่อสุขภาพจิตดี ประสิทธิภาพในการทำงานก็ดีขึ้นไปด้วย



แผนภาพที่ 2 5 กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรวิถีใหม่

### ปัจจัยด้านสวัสดิการที่ดึงดูดผู้สมัครงาน

ปัจจัยด้านสวัสดิการที่ดึงดูดผู้สมัครงานในแต่ละ ทุก ๆ องค์กรต่างก็มองหาพนักงานที่มีศักยภาพ และมีแนวคิดที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการจะดึงดูดพนักงานเก่ง ๆ เหล่านั้น ก็ต้องเริ่มจากการปรับวิธีการทำงานขององค์กรเสียก่อน ขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ให้รับกับวิถีชีวิต New Normal อย่างมีประสิทธิภาพ หากทำได้สำเร็จ พนักงานเก่าก็ไม่หนีไปไหน พนักงานใหม่ก็อยากร่วมงานกันไปอีกนานแน่นอน พบข้อมูลเชิงลึกจาก Laws of Attraction ที่จะช่วยให้การวางกลยุทธ์การสรรหาคนที่ใช่เป็นเรื่องง่าย ๆ สำหรับคุณ ความไม่แน่นอน ความเปลี่ยนแปลง และความปกติใหม่หรือ New Normal คือสิ่งที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา หากองค์กรใดที่มีความสามารถ ย่อมสามารถพาองค์กรก้าวผ่านความไม่แน่นอนไปได้ โดยยังคงไว้ซึ่งทีมที่เหนียวแน่นและแข็งแกร่ง องค์กรที่มีการบริหารจัดการควรมีคุณสมบัติอย่างไร (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560).

1. Embracing the New Normal ในช่วงวิกฤต COVID-19 และ New Normal ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่า แม้ว่าภาวะปกติใหม่จะเป็นสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม แต่ความแตกต่างนี้ไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว การเปิดรับจะทำให้ผู้นำสามารถกำหนดจุดยืนขององค์กรใหม่ได้อีกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการปรับกลยุทธ์ให้พนักงาน ลูกค้า นักลงทุนกลับมาเชื่อมั่นในองค์กร การเริ่มต้นแผนธุรกิจ หรือการกำหนดเป้าหมายขององค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. Learning by sharing ก่อนวิกฤติ สิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำได้ คือ การเอาชนะคู่แข่ง ทุกความคิดใหม่ๆ ทุกการทดลอง ทุกกลยุทธ์จะถูกเก็บเป็นความลับ แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ธุรกิจประเภทเดียวกันต่างประสบปัญหาไม่ต่างกัน สิ่งที่ผู้นำสามารถทำได้ในเวลานี้ คือ เปลี่ยนกลยุทธ์จากความต้องการที่จะ

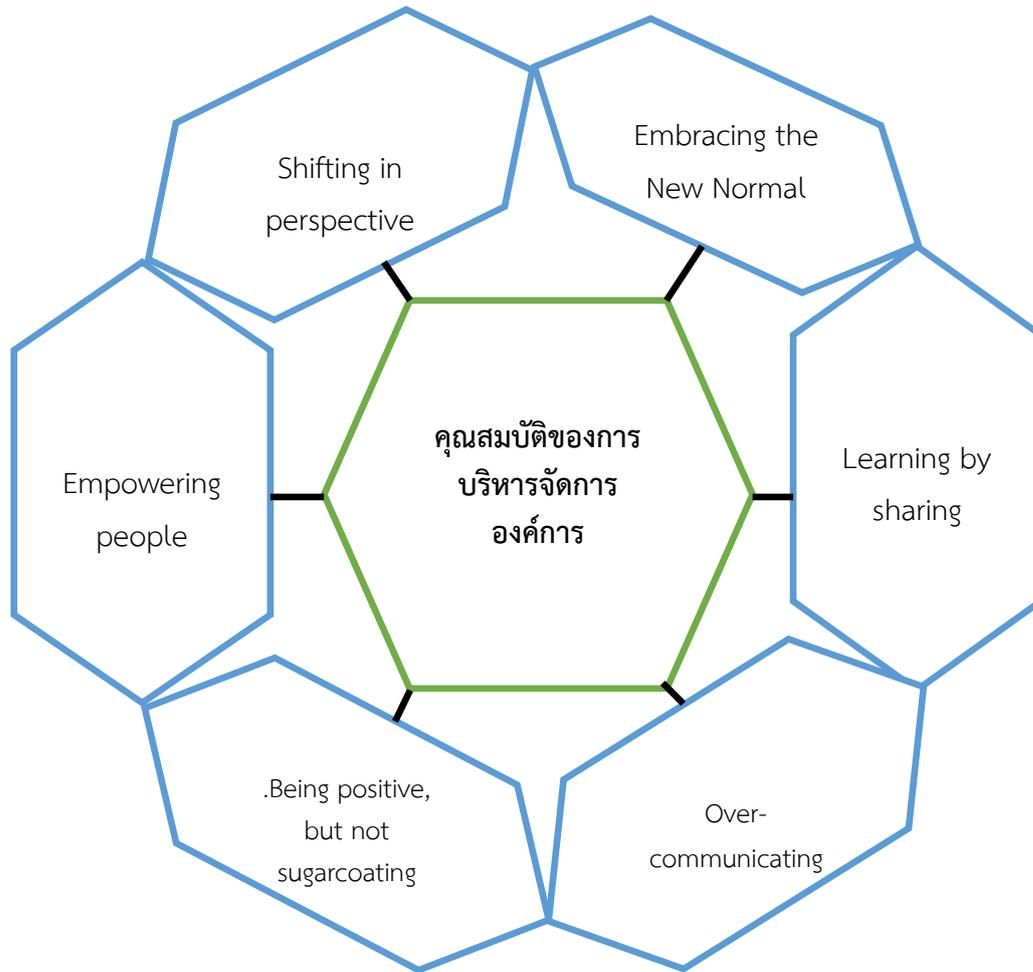
เอาชนะคู่แข่งมาเป็นการสร้างพันธมิตรเพื่อช่วยกันกอบกู้ธุรกิจในภาพรวม การเรียนรู้ร่วมกันโดยการฟังพากัน ในด้านข้อมูล สถิติ การค้นคว้า การทดลองต่างๆ และกลยุทธ์จะช่วยพลิกฟื้นสถานการณ์ให้กลับมาดีขึ้นได้ วิธีการนี้จะเป็นการระดมความคิดดีๆ จากหลายๆ องค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันเพื่อจัดการกับปัญหาโดยใช้เวลาให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเมื่อใดก็ตามที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ทุกองค์กรต่างก็ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

3. Over-communicating ในช่วงวิกฤต การสื่อสารมีบทบาทมากขึ้นหลายเท่า และผู้บริหารจะต้องสื่อสารกับพนักงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ การติดตามความก้าวหน้าของงาน การระดมความคิดหาวิธี การแจ้งสถานการณ์และมาตรการเกี่ยวกับสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการแจ้งให้ทราบถึงสถานการณ์ความเป็นไปขององค์กร ในทุกวิกฤตความกังวลและคำถามย่อมเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องสามารถประเมินความกังวลและตอบข้อคำถาม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารคือวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเชื่อมโยงยึดเหนี่ยวผู้บริหารองค์กรและพนักงานไว้ด้วยกัน โดยเฉพาะในกรณีที่ต่างฝ่ายต่างทำงานคนละสถานที่

4. Being positive, but not sugarcoating ไม่ว่าในสถานการณ์ใด ผู้บริหารควรมีทัศนคติในแง่บวกเสมอ เพราะคุณสมบัตินี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรว่าจะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การมีทัศนคติในแง่บวกไม่ใช่การหลอกตัวเองหรือการบิดเบือนความเป็นจริงกับพนักงาน ผู้บริหารจะต้องยอมรับความเป็นจริงของทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในอดีตและปัจจุบัน ตระหนักรู้ในข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้น เรียนรู้จากความผิดพลาด และเชื่อมั่นว่ายังมีโอกาสที่องค์กรจะก้าวต่อไปสู่เป้าหมายได้

5. Empowering people ในทุกวิกฤต การร่วมมือร่วมแรงใจของทุกคนในองค์กรคือสิ่งที่ประเมินค่าไม่ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานด้วยความตั้งใจ เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตระหนักรู้ในคุณค่าของพนักงานและเคารพในทุกความคิดเห็น และยังเป็นโอกาสให้พนักงานคนอื่นๆ ที่อาจมีแนวคิดดีๆ กล้าที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายก็เป็นการแสดงถึงความเชื่อมั่นที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะในการทำงานแบบปกติใหม่ ที่ต้องอาศัยความเชื่อมั่นและความไว้วางใจเป็นรากฐาน

6. Shifting in perspective ผู้บริหารจะต้องกล้าเปลี่ยนแปลงมุมมองของตนเอง โดยเริ่มจากการมองตนเองและประเมินการกระทำของตนเองอย่างตรงไปตรงมา และมุมมองทางความคิดจะเปิดกว้างเมื่อผู้บริหารมีความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และพยายามรับมือกับสถานการณ์นั้น พร้อมทั้งกับการจัดการกับอารมณ์และความท้าทายที่เกิดขึ้นระหว่างทาง นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ การประเมินสถานการณ์หรือการวางแผนล่วงหน้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการเตรียมแผนสำรองไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเพราะอนาคตไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยเฉพาะวิกฤต COVID-19 ที่บังคับให้ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไปในชั่วเวลาข้ามคืน การที่วิกฤตการณ์ยังคงดำเนินต่อไปอย่างไม่เห็นจุดจบ การเตรียมความพร้อม คือ สิ่งเดียวที่ทุกคนทำได้ และหากผู้นำพร้อมไปด้วยคุณสมบัติดังกล่าว ก็มั่นใจได้ว่าได้เตรียมความพร้อมแล้วในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



แผนภาพที่ 3 คุณสมบัติของการบริหารจัดการองค์การ

### บทสรุปที่ควรมีสำหรับการบริหารจัดการองค์การในยุค New Normal

บทความนี้ได้อรรถกถาเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการองค์การในยุค New Normal” สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ อันส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง การปรับให้มีการ Work From Home หรือ Remote Work การประชุมผ่านวิดีโอคอล การส่งงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การตั้งกฎระเบียบด้านความสะอาดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การโฟกัสกันที่ผลงานเป็นสำคัญ และการสำรวจข้อคิดเห็น หรือไอเดียต่างๆสม่ำเสมอ ( อารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2563) ผ่าน 5 กลยุทธ์ กล่าวคือ ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น มีปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล ชี้ให้เห็นคุณค่ากับผลงาน วัฒนธรรม รูปแบบการจ้างงาน และสวัสดิการที่เลือกได้วิธีการทำงานในยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรต่างๆที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้องค์กรต้องมีความเข้มแข็งในองค์ประกอบกระบวนการบริหารจัดการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้มแข็งของทรัพยากรการบริหารจัดการ ก็จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง (ศศิมา สุขสว่าง, 2563)

1. สามารถแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex Problem Solving) การแก้ปัญหาด้วยมุมมองและวิธีที่หลากหลายเพื่อจัดการปัญหาที่ซับซ้อนให้เกิดช่องว่างและพบแนวทางในการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. คิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ใช้เหตุผลวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดี-ข้อด้อยวิธีแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบด้วยการ swot ให้เห็นอย่างชัดเจน
3. ได้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) สร้างสรรค์ไอเดียแปลกใหม่ในการแก้ปัญหา เพิ่มทางเลือกมีทางออกในชีวิตมากขึ้น ด้วยระบบแสดงความคิดเห็นที่ทางองค์กรเลือก
4. บริหารจัดการคน (People Management) บริหารคนให้ตรงกับงาน และเติมแรงจูงใจให้สร้างผลงานได้ดีที่สุด Put the right man in the role job
5. ความสามารถร่วมมือกับผู้อื่น (Coordinating with others) การจัดการพฤติกรรมของตัวเองให้ทำงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น
6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) รับรู้ถึงพฤติกรรมของอีกฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจว่าทำไมเขาถึงทำอย่างนั้น
7. การประเมินและตัดสินใจ (Judgment and Decision Making) ประเมินและตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตัวเอง โดยใช้วิธีที่ถูกต้องและเหมาะสม
8. มีใจรักการบริการ (Service Orientation) มีจิตอาสาและเสียสละ สามารถหาวิธีช่วยเหลือผู้อื่นอย่างกระตือรือร้น
9. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ช่วยลดช่องว่างทางความคิด และประสานผลประโยชน์ให้ Win-Win ได้ทั้งสองฝ่าย
10. ความยืดหยุ่นทางความคิด (Cognitive Flexibility) ใช้หลักการหลากหลายเพื่อจัดลำดับและปรับวิธีการทำงานต่างๆ ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์

## References

- Thamrongsak Kongkasawat. (2020). *6 New Management Techniques During The New Normal*. Bangkok: HR Center, Co., Ltd.
- Thamrongsak Kongkasawat. (2020). *Managing people in the New Normal era*. Bangkok: S.A.T., EPPO.
- Malee Boonsiriphan. (2020). *The Royal Institute of Communication Arts Committee Define the word New Normal*. Royal Academy.
- Thosaporn Sirisamphan. (2017) *Analysis Techniques*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Sasima Suksawang. (2020). *New Normal Skills: 5 Essential Skills Every Worker Should Have*. Innovation and Organization Development Center.
- Sirasak Sasiwanpong. (2561). *10 skills in the New Normal era that you should have*. Faculty of Science, Mae Jo University
- Sasima Suksawang. (2020). *Required Skills in order to survive in this era*. Center for Innovation and Organizational Development.

