

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำ ต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal*

CORONAVIRUS DISEASE 2019 (COVID-19) PROBLEMS AND LEADERSHIP POTENTIAL FOR NEW NORMAL ORGANIZATION DEVELOPMENT

บุญเรือน ทองทิพย์

Boonruean Thongtip

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

Northern College, Thailand

E-mail: boonruean_thon@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal 2) ศึกษาวิเคราะห์ ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนา องค์การกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาโดยวิธีการวิจัยเชิง คุณภาพที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า วิถีชีวิตของ ผู้คนมากมาย รวมถึงกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่าง “พนักงาน” สิ่งที่จะช่วยลด ความกังวล และให้ความรู้สึกรับมือกับพนักงานก็คือ การออกนโยบายประกาศสถานการณ์ของ บริษัท รวมถึงมาตรการรับมือกับสถานการณ์พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือที่จะให้ต่อ พนักงานได้ เช่น มาตรการดูแลสุขภาพของพนักงาน มาตรการ Work From Home และ Social Distancing เป็นต้น วิสัยทัศน์ผู้นำต้องเปิดกว้าง และปฏิบัติแผนรับมือ (ฉบับยืดหยุ่น) ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนแผนทันทีที่สถานการณ์พลิกผัน รวมไปถึงควร Reset ตำแหน่งในการ แข่งขันทางธุรกิจอยู่เสมอ กระบวนการ “ฟื้นฟูองค์กร” ผู้นำต้องเริ่มคิดว่าจะเริ่มดำเนินการ อย่างไร ทิศทางเป็นแบบไหน และจะทำให้บริษัทกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้งอย่างไร หลังจาก ที่ธุรกิจต้องระงับหลาย ๆ กิจกรรมไปชั่วคราวในช่วงที่มีการระบาดอย่างหนัก และการเพิ่มทักษะผ่าน การจัดอบรมและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้ เทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานยุคปัจจุบัน หรือกลุ่มคนที่มีความพิเศษด้านดิจิทัล ที่ กระจายอยู่ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร เพื่อช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของ พนักงานในองค์กรต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาในอนาคต

* Received 29 September 2020; Revised 12 November 2020; Accepted 14 November 2020



คำสำคัญ: วิถีชีวิตใหม่, การพัฒนาองค์กร, ผู้นำ, โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19), ศักยภาพ

Abstract

The objectives of this research article were to 1) Study the problem of Coronavirus 2019 (COVID-19) and the leadership potential for the development of a New Normal organization. 2) Studying and analyzing the potential of leaders towards the new normal organization development and 3) Propose an organization development approach to living in a New Normal way. This was a descriptive study using a qualitative research method using in-depth interview techniques. And group chat. The research results were found that. The way of life of many people Including the power to drive the organization "employees" things that will help reduce anxiety And gives a sense of security to employees, that is The issuance of a policy announcing the situation of the company This includes measures for dealing with situations along with providing assistance that can be given to employees such as employee hygiene measures, work from home and social distancing measures, etc. Leadership vision must be open. And implement a response plan (Flexible Edition) must be ready to change the plan as soon as the situation turns around, including the need to reset the competitive position at all times. And it will keep the company strong after the business had to temporarily suspend many activities during the outbreak. And enhancing skills through training and organizing various activities to educate employees Understanding of technology Which plays an important role in today's work or a group of people with special digital Distributed in each department of the organization to help create change in the attitude of employees in the organization towards the use of technology to benefit future development.

Keywords: New Normal, Organization Development, Leadership, Coronavirus Disease 2019 (COVID - 19), Potential

บทนำ

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ขยายไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย นอกจากจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพแล้วยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ลำสุดธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศลดประมาณการการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยในปี 2563 มาอยู่ที่ -5.3% ซึ่งนับว่าต่ำที่สุดตั้งแต่วิกฤต



ตัวยักษ์ซึ่งอยู่ที่ -7.6% และหายากย้อนไปยังวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ยังหดตัวเพียง -0.7% เท่านั้น นับได้ว่าในช่วงเวลานี้ผู้นาองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายและมีความไม่แน่นอนสูง อีกทั้งยังเป็นกังวลกับผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ และกำลังต้องขบคิดหาวิธีการในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (สุกศักดิ์ กฤษณามระ และกานต์ชนก บุญสุภาพร, 2563)

ในช่วงก่อนหน้าการระบาดของโควิด-19 จะทวีความรุนแรงขึ้นในประเทศซึ่งเป็นช่วงเทศกาลท่องเที่ยวของพนักงานส่วนใหญ่ ทำให้ต้องมีการกักตัวพนักงานที่เดินทางไปยังต่างประเทศเป็นเวลา 14 วัน และในปัจจุบันมีการขยายพื้นที่เสี่ยงจากต่างประเทศมาเป็นคนที่สัมผัสและไปในพื้นที่เสี่ยงเดียวกันกับผู้ติดเชื้อโควิด-19 แต่ละราย โดยทุกบริษัทใช้นโยบายขั้นเด็ดขาดเพื่อกำจัดการให้รายละเอียดที่ชัดเจน และกักตัวอย่างจริงจัง รวมไปถึงการห้ามเดินทางออกต่างจังหวัด หากมีการฝ่าฝืน ปิดบัง หรือให้ข้อมูลไม่ตรงตามความจริงจะต้องถูกปลด ทั้งนี้เป็นไปเพื่อความปลอดภัยของพนักงานเอง และป้องกันการนำเชื้อจากที่อื่นมาแพร่ให้คนในออฟฟิศอีกด้วย นโยบายการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในช่วงที่โควิด-19 ทวีความรุนแรงในการระบาดมากยิ่งขึ้นอาจปรับเปลี่ยนได้ตามเงินทุนและค่าใช้จ่ายของแต่ละบริษัท ซึ่งต้องมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจน เพราะเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อน ทั้งยังอยู่ในช่วงตึงเครียดจากความรุนแรงในการระบาดและการรักษาที่ยังไม่ชัดเจน ดังนั้น บริษัทควรสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานและคู่ค้าในช่วงที่ไวรัสมีการระบาด เพื่อสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งพนักงาน องค์กร และคู่ค้าขององค์กรในระยะยาว วิกฤติโควิด-19 ได้สร้างเหตุการณ์ต่อเนื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงทั่วโลก ทั้งทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ ธุรกิจ และแม้แต่ด้านการศึกษา ด้วยเศรษฐกิจและธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ โอกาสในการได้งานและรอคอยผลการสัมภาษณ์มีผลทำให้ถูกเลื่อนไปด้วย (กฤษฎา เสกตระกูล, 2563)

ปัจจุบันหลายองค์กรกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤติที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น พนักงานติดเชื้อ หรือตกเป็นบุคคลที่มีความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความเชื่อมั่นของธุรกิจ องค์กรต้องมีการพิจารณาการทำงานจากที่บ้าน ยกเลิก หรือเลื่อนแผนการเดินทางที่ไม่จำเป็นของพนักงาน ตลอดจนการเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีเมื่อพนักงานจำนวนมากต้องทำงานจากที่บ้าน ควรมีเทคโนโลยีที่หลากหลายเข้ามาช่วยในการทำงานนอกสถานที่ให้มีประสิทธิภาพ มีการประเมินระบบห่วงโซ่อุปทาน โดยพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใดจะได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากคู่ค้า ซัพพลายเออร์ ไปจนถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น มีชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบที่ต้องนำเข้ามาจากประเทศที่มีความเสี่ยงหรือไม่ องค์กรมีคู่ค้าอื่น ๆ ที่ทดแทนได้หรือไม่ อีกทั้ง ระบุความเสี่ยงที่นำไปสู่ความเสียหายของธุรกิจ พร้อมแผนรับมือหากองค์กรตกอยู่ในจุดวิกฤติสูงสุด โดยต้องระบุได้ว่า ทีมหรือฝ่ายงานส่วนใดจะเข้ามารับมือ หรือ มีทักษะและความสามารถในการรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินเมื่อมีเหตุจำเป็น (วิไลพร ทวีลาภพันทอง, 2563)



New Normal ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยบิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกัน โดยตอนนั้นเขาใช้อธิบายถึงสภาวะเศรษฐกิจโลก หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ในสหรัฐฯ ช่วงระหว่างปี 2007 - 2009 ส่วนสาเหตุที่ต้องใช้คำว่า “New Normal” เพราะเดิมทีวิกฤติเศรษฐกิจจะมีรูปแบบค่อนข้างตายตัวและเป็นวงจรเดิม คือเมื่อเศรษฐกิจเติบโตไปได้ช่วงระยะหนึ่ง จะมีปัจจัยที่ทำให้เกิดเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจ และหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ไม่นานเศรษฐกิจก็จะเริ่มฟื้นตัว แล้วก็กลับมาเติบโตได้อีกครั้ง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติ จนเรียกได้ว่าเป็น ‘เรื่องปกติ’ (Normal) ก็ได้ (กรมสุขภาพจิต, 2563)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัย เรื่อง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal จะศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะถือเป็นอีกหนึ่งจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการขับเคลื่อนผู้คน และบุคคลในองค์กรไปสู่ความปกติใหม่ หรือ New Normal ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภค บริบทต่าง ๆ ในสังคมที่ล้วนเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงและไม่มีวันกลับเป็นเหมือนเดิมได้อีก รวมทั้งการขับเคลื่อนธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโตในยุคนี้ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงานเดิม ๆ หรือ Business Model แบบเดิม ๆ ที่อาจเคยนำมาซึ่งความสำเร็จและเติบโตในอดีต แต่อาจไม่สามารถนำมาซึ่งความสำเร็จในบริบทของโลกใหม่ หรือในยุคของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 อีกทั้งในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะผู้นำของแต่ละองค์กร จำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการรับมือให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจำเป็นต้องจัดทำทักษะสำคัญของผู้นำมาใช้แทบทุกกระบวนการ หรือการปรับแผนกลยุทธ์ให้สามารถรับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพราะในยามวิกฤติเช่นนี้ ทักษะความสามารถของผู้นำถือเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรพญธุรกิจให้ขึ้นฝั่ง “รอด” ไปด้วยกันได้ทั้งหมด ทางตรงข้าม ถ้าผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ขาดทักษะและความสามารถ ก็อาจทำให้ทุกคนในองค์กรทั้งหมด “ลงเหว” ได้เช่นกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อหาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal จากทัศนะของผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) โดยผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการไว้ จำนวน 6 เดือน



(เมษายน 2563 - กันยายน 2563) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิดเป็นแนวคำถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยสามารถ ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารภาครัฐ (ผู้บริหารกระทรวงแรงงาน) จำนวน 5 คน และผู้บริหารภาคธุรกิจ (บริษัท แรงจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด) จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร (หัวหน้ากลุ่มงานจากกระทรวงแรงงาน และผู้จัดการ บริษัท แรงจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด) จำนวน 10 คน และกลุ่มที่ 3 ประชุมกลุ่มย่อยหน่วยงานภาครัฐ/ภาคธุรกิจ (เจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน ร่วมกับเจ้าหน้าที่บริษัท แรงจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด) จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน รวมทั้งหมด 30 คน รวมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 50 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลสภาพปัญหาด้านปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบวิเคราะห์ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal และปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ รวมทั้งการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้จุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้เกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็น หรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวาง การวิเคราะห์ข้อมูลภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และจัดระเบียบของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการค้นหาความหมายของข้อความต่าง ๆ จากข้อมูล que เก็บรวบรวม เพื่อจัดประเภทข้อมูลตามความหมายที่ปรากฏและมีผลต่อเรื่องที่วิจัยทำให้สามารถเข้าใจถึงข้อมูลได้ง่าย

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้วิจัยจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยผู้วิจัยจะทำการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และบันทึกข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสังเกต โดยผู้วิจัยไม่มีส่วนร่วมในปรากฏการณ์นั้น ๆ แต่ทำการจดบันทึกรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการสังเกต และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในขณะที่ดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลทุกครั้งเพื่อความถูกต้อง ชัดเจนของข้อมูล และยังเป็นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูล



การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการจัดเตรียมฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ให้ง่ายขึ้น ด้วยการจัดทำกลุ่มข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ฯลฯ เพื่อความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับ และเพื่อนำไปใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำหลักการ 3 ประการ ประกอบด้วยนี้ การลดทอนและกลั่นกรองข้อมูล การแสดงและพรรณนาข้อมูล และการหาข้อสรุปและตรวจผลการวิจัย เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและการตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบต่อไป (Silverman, 2005)

ผลการวิจัย

ปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal จากการให้ข้อมูลของผู้นำองค์กรภาครัฐ และภาคธุรกิจบริการพบว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบที่ประเทศไทยได้รับอย่างแน่นอนนั่นคือ ธุรกิจการภาคบริการด้านการท่องเที่ยว ที่เป็นการพึ่งพานักท่องเที่ยวเงินเกือบ 100% ยกตัวอย่างบริษัทต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 รวมถึงวิธีการปรับตัวและรับมือจากสถานการณ์นี้ เช่น 1) ธุรกิจสายการบิน 1.1) ผู้บริหารการบินไทยพร้อมใจลดเงินเดือนลง 15-25% และปรับลดค่าพาหนะลง 20-30% เป็นระยะเวลา 6 เดือน 1.2) แอร์เอเชีย ประกาศลดเงินเดือนผู้บริหาร 1.3) นกสั๊กต-นกแอร์ ประกาศเลิกจ้างนักบินแล้วรวมทั้งสิ้น 24 คน รวมทั้งยังทำการเลิกจ้างลูกเรืออีก 50 คน 1.4) สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ประกาศให้พนักงานและลูกเรือสมัครใจ ลาหยุดงานโดยไม่รับเงินเดือน 1.5) สายการบินบางกอกแอร์เวย์ ประกาศปรับลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงลง 50% พร้อมยกเลิกการขึ้นเงินเดือน 2) ธุรกิจโรงแรม 2.1) โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ได้ออกประกาศให้พนักงานสมัครใจใช้สิทธิการลาแบบไม่รับค่าจ้าง เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท 2.2) บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ปรับกลยุทธ์ดึงนักท่องเที่ยวในประเทศชดเชยแทน 2.3) โรงแรม วินด์เซอร์ สวีทส์ กรุงเทพฯ ประกาศปิดกิจการชั่วคราวนับตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน 2563 เป็นต้นไป 3) ธุรกิจศูนย์การค้า 3.1) ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ออกมาชี้แจงหลังพ่อค้าแม่ค้าออกมาเรียกร้องให้ผู้บริหารออกมาตรการเยียวยา เช่น ลดค่าเช่า 50% หรือยกเลิกเก็บค่าเช่าไปก่อนหลังรายได้หดหายไปจำนวนมาก ด้านผู้บริหารแจงให้ทราบว่าทางศูนย์ฯ อยู่ระหว่างหาแนวทางการช่วยเหลือที่ดีที่สุดสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าภายในศูนย์ที่ได้รับผลกระทบ 3.2) ศูนย์การค้า เดอะแพลตตินัม แฟชั่นมอลล์ ออกมาตรการช่วยเหลือร้านค้าผู้เช่าที่ได้รับผลกระทบการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยมีมาตรการสำหรับผู้เช่าที่จ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือน ระยะเวลา 1 ปี มีการลดค่าเช่าค่าบริการประมาณ 10-35% ตามสัดส่วนพื้นที่และประเภทการเช่าเป็นระยะเวลา 3 เดือน พร้อมกันนี้บริษัทยังมีมาตรการเพื่อส่งเสริมการขายแบบเร่งด่วน



จะเห็นได้ว่าเมื่อองค์กรต่าง ๆ ที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น ประสบกับปัญหาที่นับได้ว่าเป็นปัญหาที่มีความรุนแรงที่สุดเท่าที่องค์กรเหล่านี้จะประสบพบเจอ การแก้ปัญหาในเบื้องต้นของผู้นำนั้นคือ “การลดค่าใช้จ่ายของบริษัท” การลดค่าใช้จ่ายนี้เพื่อให้กิจการมีค่าใช้จ่ายที่น้อยลงเกิดสภาพคล่องตัวให้มากที่สุด จากนั้นก็จะว่าด้วยมาตรการส่งเสริมการขาย เพื่อหารายได้เข้าสู่องค์กร ควบคู่กับการดูแลพนักงานขององค์กรให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด ด้วยการใช้มาตรการต่าง ๆ กับพนักงาน เช่น การทำงาน Work From Home หรือ Social Distancing

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า “Work From Home หลาย ๆ องค์กรต่างขนานรับนโยบาย อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติของรัฐบาล เป็นนโยบายการแก้ไขปัญหาการทำงานอดนียมในช่วงโควิด - 19 ระบาดมากที่สุด เพราะนอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงานแล้ว พนักงานยังสามารถทำงานได้โดยสามารถลดความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสที่อาจพบเจอระหว่างการเดินทาง หลายองค์กรเลือกใช้วิธีการประชุมงานผ่านวิดีโอทางไกล (VDO Conference) หรือผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อให้งานขับเคลื่อนต่อไปได้ตามปกติ และการให้ลาพักโดยจ่ายเงินเดือนตามกำหนด สำหรับธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจให้บริการความบันเทิงที่ต้องงดให้บริการตามนโยบายของรัฐเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค ไม่สามารถที่จะปลดคนออกได้ แต่ก็ไม่สามารถเปิดให้บริการได้ หรือสามารถเปิดให้บริการได้แค่การ Take away หรือ Delivery เท่านั้น หลายบริษัทจึงได้ออกนโยบายเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่ไม่ได้มาทำงานตามปกติด้วยการให้หยุดพักแต่ยังได้รับค่าจ้างอยู่ ซึ่งบางบริษัทอาจจ่ายให้ 100% ตามปกติหรือบางบริษัทอาจจ่ายเพียง 75% - 80% จากเงินเดือนปกติ หรืออย่างในประเทศไทย สิงคโปร์ ใต้หวัน และเกาหลีใต้ที่ออกเป็นมาตรการเยียวยา อุดหนุน ช่วยเหลือในเรื่องของภาระค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการ รวมถึงช่วยเหลือลูกจ้างที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 อีกด้วย” (ผู้บริหารจากกระทรวงแรงงาน หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่จากกระทรวงแรงงาน, 2563)

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal พบว่าการแพร่ระบาดของโควิด - 19 นอกจากจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพแล้วยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจล่าสุดธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ประกาศลดประมาณการการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยในปี 2020 มาอยู่ที่ -5.3% ซึ่งนับว่าต่ำที่สุดตั้งแต่วิกฤตต้มยำกุ้งซึ่งอยู่ที่ -7.6% และหากย้อนไปยังวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ยังหดตัวเพียง -0.7% เท่านั้น นับได้ว่าในช่วงเวลานี้ผู้นำองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ทำลายและมีความไม่แน่นอนสูง อีกทั้งยังเป็นกังวลกับผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ และกำลังต้องขบคิดหาวิธีการในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรควรมี 5 คุณลักษณะที่เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรควรมีในช่วงวิกฤตนี้ อันได้แก่ 1) ใช้หัวใจและสมองในการนำพาองค์กรในช่วงวิกฤต 2) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง 3) ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช้ความสมบูรณ์แบบ 4) สร้างความเชื่อใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และ 5) มองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับกับรูปแบบ New Normal ที่กำลังจะเกิดขึ้น



สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า “การใช้หัวใจและสมองในการนำพาองค์กรในช่วงวิกฤต ในช่วงวิกฤตผู้นำองค์กรควรมีความฉลาดทางอารมณ์และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า เนื่องจากในช่วงเวลานี้ ผู้คนไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าความปลอดภัยและการมีสุขภาพที่ดี ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ในช่วงเวลานี้ก็มีหลายสิ่งหลายอย่างที่เร่งด่วนประดังเข้ามา แต่ผู้นำองค์กรควรมุ่งเน้นไปที่สิ่งสำคัญที่สุด โดยการกำหนดลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วไม่ใช่ความสมบูรณ์แบบ เนื่องจากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้นำต้องตัดสินใจอย่างกล้าหาญและทันท่วงที ตลอดจนมีแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน สร้างความเชื่อใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ความเชื่อใจในช่วงเวลาวิกฤตนี้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งยวด ความเชื่อใจจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีสามปัจจัยรวมกันประกอบด้วย ความโปร่งใส หรือการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และมองหาโอกาสเพื่อเตรียมพร้อมรับ New Normal ที่กำลังจะเกิดขึ้น ผู้นำองค์กรควรหาจุดสมดุลระหว่างกลยุทธ์ระยะสั้นที่กับกลยุทธ์ระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนบางอย่างเพื่ออยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัวกับลงทุนสำหรับการเติบโตในอนาคต” (ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ ของบริษัท แรเงเจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด, 2563)

ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ การดูแลพนักงานและลูกค้า อย่างไรก็ตามการประคับประคองผลประกอบการของบริษัทยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูงนั้น ผู้นำองค์กรควรรวมอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างก้าวนั้นควรอยู่บนเป้าหมายหลักขององค์กรเสมอ นอกจากนี้จากการศึกษาบริษัทแรเงเจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด ในการรับมือกับโรคระบาดในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่าผู้นำองค์กรมีการรับมือโดยการการตั้งศูนย์สั่งการพิเศษ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอที่สำคัญการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้นำองค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น แม้ว่าจะขาดข้อมูลที่ครบถ้วนก็ตาม ทั้งนี้ อาจใช้ข้อมูลที่ใกล้เคียงมาทดแทนไปก่อนและเมื่อกลับสู่สถานการณ์ปกติ ควรมีการทบทวนและพัฒนาคุณภาพข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้งในอนาคต ปัจจัยถัดมาคือความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน ปัจจัยสุดท้ายคือการที่ผู้เกี่ยวข้องเชื่อว่าบริษัทจะทำตามสัญญาไว้อย่างแน่นอน ซึ่งความเชื่อใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหันมาร่วมแรงร่วมใจกันในการเอาชนะอุปสรรคนั้นเอง

ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาองค์กรกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal พบว่า ผู้นำองค์กรควรหาจุดสมดุลระหว่างกลยุทธ์ระยะสั้นกับกลยุทธ์ระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนบางอย่างเพื่ออยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัวกับการลงทุนสำหรับการเติบโตในอนาคตเนื่องจากโควิด-19 ที่เกิดขึ้นนี้ ได้เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ทำให้หลายสิ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากผู้นำองค์กรมีแต่มุ่งความสนใจกับการดำเนินตามกลยุทธ์



ระยะสั้น จนเลยเถิดถึงระยะยาวอย่างการลงทุนในเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นหรือทำ Digital Transformation อาจทำให้ไม่สามารถสร้างการเติบโตได้อย่างเต็มที่ ในช่วงเวลาถัดจากนี้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนทำงานจากเดิมเมื่อเข้าสู่ช่วงความปกติใหม่ การรักษาระยะห่างในที่ทำงาน การใช้เทคโนโลยี จะมีส่วนช่วยในการทำงานมากยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและองค์กรจะเปลี่ยนไป

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า “New Normal ในการทำงาน หรือ ความปกติใหม่ในการทำงาน หลายบริษัทต่างให้พนักงานหยุดอยู่กับบ้านเพื่อลดการแพร่และติดเชื้อไวรัส ซึ่งมีโอกาสติดได้มากในช่วงการเดินทางหรือทำงานในที่ทำงาน องค์กรต่างปรับตัวให้พนักงานทำงานแบบ Work From Home ในช่วง COVID-19 การรักษาระยะห่างในที่ทำงาน Social Distancing หรือการรักษาระยะห่าง จะถูกนำมาใช้อย่างเข้มงวดในที่ทำงาน เนื่องด้วยความเสี่ยงของการติดไวรัวยังคงมีอยู่ และในสถานที่ทำงานส่วนมากจะเป็นสถานที่ที่คนอยู่กันอย่างใกล้ชิด คนทำงานที่ต้องเริ่มกลับเข้าไปทำงานที่บริษัทยังคงต้องรักษาระยะห่างไว้เพื่อลดความเสี่ยงการติดเชื้อไวรัส เทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วยระยะห่างทางสังคมที่มีมากขึ้น กอปรกับการทำงานแบบ Work From Home หรือทำงานจากที่อื่นโดยไม่ต้องพบปะกัน ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากกว่าเดิม โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันสำหรับการประชุมงานทางไกล ส่วนการสัมภาษณ์งานจะเปลี่ยนเป็นผ่านทางประชุมทางไกลแบบเดียว ซึ่งยิ่งทำให้คุณจัดสรรเวลาในการสัมภาษณ์งานและมีโอกาสได้งานใหม่หลายๆ คนที่ Work From Home สามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและแบ่งเวลาไปกับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทางออนไลน์อย่างเช่น คอร์สเรียนต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งแบบฟรีและไม่ฟรี ข้อดีของคอร์สเรียนเหล่านี้คือ คุณสามารถเข้าไปเรียนผ่านอินเทอร์เน็ตเมื่อใดก็ได้ และเมื่อเรียนจบยังได้ใบประกาศนียบัตรอีกด้วย” (ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ ของบริษัท แรเงอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด, 2563); (เจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงานร่วมกับเจ้าหน้าที่บริษัท แรเงอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด, 2563)

ดังนั้น วิฤต โควิด-19 ผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะข้างต้นจะบันดลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนผ่านวิฤตได้ ทั้งยังช่วยยกระดับแบรนด์ขององค์กรให้ไปอยู่ในจุดที่ดีขึ้น และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิฤตเช่นนี้ยังนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง อยากใช้โอกาสนี้ให้เกิดประโยชน์ที่สุด ผู้วิจัยจึงได้สร้างโมเดลโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal



อภิปรายผล

1. ปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal พบว่า ปัญหาของผู้นำที่พบเจอ ยกตัวอย่างเช่น หลายองค์กรชั้นนำของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจภาคการท่องเที่ยว ทั้งโรงแรม สายการบิน และศูนย์การค้า ล้วนประสบกับปัญหาที่นับได้ว่าเป็นปัญหาที่มีความรุนแรงที่สุดเท่าที่องค์กรเหล่านี้จะประสบพบเจอ การแก้ปัญหาในเบื้องต้นของผู้นำนั้นคือ “การลดค่าใช้จ่ายของบริษัท” การลดค่าใช้จ่ายนี้เพื่อให้กิจการมีค่าใช้จ่ายที่น้อยลง เกิดสภาพคล่องตัวให้มากที่สุด จากนั้นก็จะว่าด้วยมาตรการส่งเสริมการขาย เพื่อหารายได้เข้าสู่องค์กรให้งานขับเคลื่อนต่อไปได้ตามปกติ ต่อมาคือศักยภาพของผู้นำต่อการจัดการให้เป็นไปในรูปแบบ New Normal นั้นคือ การดูแลและปกป้องพนักงาน (Workforce Protection) สิ่งที่จะช่วยลดความกังวลและให้ความรู้สึกมั่นคงต่อพนักงานก็คือ การออกนโยบายประกาศสถานการณ์ของบริษัท รวมถึงมาตรการรับมือกับสถานการณ์พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือที่จะให้ต่อพนักงาน นอกจากนี้การสื่อสารจากฝั่งองค์กรอย่างเดียวคงไม่พอ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ให้ความรู้สึกต่อสถานการณ์นี้ผ่านช่องทางที่เหมาะสม ซึ่งเทียบเคียงงานวิจัยของ Majdoulina Mhalla พบว่า การขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในสภาวะวิกฤตถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างหนึ่ง สิ่งที่จะคอยควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปในแบบแผนเดียวกันก็คือ การแบ่งงานและกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้ชัดเจน แบ่งให้ชัดเรื่องไหนใครตัดสินใจ โดยทางที่ดีที่สุดควรมีคนตัดสินใจเพียงคนเดียวในเรื่องนั้น ๆ และมีแนวทางการดำเนินการในการรับมือแต่ละเฟสอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างไม่ติดขัด มีการจัดประชุมหัวหน้าทีมเพื่อติดตามและแชร์แนวทางแก้ไขปัญหา โดยคำนึงที่ผลลัพธ์เป็นหลัก ให้ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้การประชุมเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง (Majdoulina Mhalla, 2020)

2. วิเคราะห์ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal จากการวิเคราะห์ศักยภาพผู้นำทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจบริการ พบว่า ผู้นำควรกำหนดขั้นตอนช่วงเวลา และการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะมารับมือกับสถานการณ์โดยเร็วที่สุด โดยขั้นตอนเหล่านี้จำเป็นต้องรับมือไปพร้อม ๆ กันทั้งภาครัฐ และเอกชน อันหมายรวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำต้องเปิดกว้าง และปฏิบัติตามแผนรับมือ (ฉบับยืดหยุ่น) และต้องพร้อมปรับเปลี่ยนแผนทันทีที่สถานการณ์พลิกผัน รวมไปถึงควรพร้อมเริ่มต้นใหม่สำหรับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในการแข่งขันทางธุรกิจอยู่เสมอ ทั้งนี้ มีสิ่งหนึ่งที่ผู้นำต้องเข้าใจก็คือกระบวนการ “ฟื้นฟูองค์กร” ผู้นำต้องเริ่มคิดว่าจะเริ่มดำเนินการอย่างไร ทิศทางเป็นแบบไหน และจะทำให้บริษัทกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้งอย่างไร หลังจากที่ต้องระงับหลาย ๆ กิจกรรมไปชั่วคราวในช่วงที่มีการระบาดอย่างหนัก ผู้นำต้องเริ่มประเมินระบบธุรกิจของตนเอง และวางแผนสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจให้เหมือนเดิม หรือดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งต้องเรียนรู้



“จุดอ่อน” ขององค์กรในช่วงที่เผชิญปัญหา และนำมาประเมินเพื่อเป็นแนวทางสำหรับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งเทียบเคียงงานวิจัยของ Chibuzor, A. A. et al. พบว่า สำหรับการดำเนินธุรกิจใด ๆ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือบุคลากร ดังนั้นพวกเขาควรจะถูกให้ความสำคัญอันดับแรก ในช่วงการตอบสนอง บริษัทควรสร้างช่องทางการสื่อสารที่แข็งแกร่งและบ่อยครั้งกับพนักงานทุกคน รวมถึงมีระบบตรวจสอบที่ทำให้ทราบว่าพนักงานหรือครอบครัวของพวกเขาติดไวรัสหรือได้รับผลกระทบจากไวรัสหรือไม่ พิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงานทางไกล พนักงานส่วนหนึ่งที่ทำงานในสำนักงานหรือที่บ้าน ธุรกิจต้องให้ความสำคัญต่อครอบครัวของพนักงานและความปลอดภัยและสุขภาพ ทำงานเชิงรุกและให้คำแนะนำบ่อยครั้งกับครอบครัวของพนักงานเกี่ยวกับวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันตนเองที่บ้านและในที่สาธารณะเพื่อป้องกันการติดเชื้อ คนส่วนใหญ่ได้รับข่าวสุขภาพจากสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งที่ไวต่อข่าวลือและข้อมูลที่ผิดมาก พนักงานไม่สามารถทำงานได้อย่างปกติหากพวกเขามีความกังวลเกี่ยวกับครอบครัวของพวกเขา หนึ่งในสิ่งสำคัญอันดับแรกสำหรับการวางแผนการฟื้นฟูคือการกำหนดรูปแบบการกำกับดูแลที่ชัดเจนซึ่งให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รวดเร็ว สิ่งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ที่มีลำดับชั้นและมีกระบวนการมากมาย ควรมีการจัดตั้งคณะผู้บริหารระดับสูงด้านการฟื้นฟูสำหรับบริษัท (Executive Recovery Committee: ERC) ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการระดับภูมิภาคและระดับประเทศ แต่ละส่วนได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและสินทรัพย์ ดำเนินงานตามความจำเป็น เตรียมพร้อมสำหรับการฟื้นฟูเป็นระยะ ๆ ส่วนใหญ่แล้วจะใช้เวลาในการกลับสู่การทำงานเต็มรูปแบบ นั้นหมายความว่าท่านต้องเตรียมการที่จะนำบุคลากรและการปฏิบัติงานกลับมาดำเนินการอย่างมีระบบ แบบแผน และโครงสร้าง ระบุสถานการณ์และอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเตรียมพร้อม (Chibuzor, A. A. et al., 2019)

3. แนวทางการพัฒนาองค์กรกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal พบว่า แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรแบบ New Normal คือ ผู้นำขององค์กรควรหาจุดสมดุลระหว่างกลยุทธ์ระยะสั้นกับกลยุทธ์ระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนบางอย่างเพื่ออยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัวกับการลงทุนสำหรับการเติบโตในอนาคต เนื่องจากโควิด-19 ที่เกิดขึ้นนี้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเป็นองค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืน มีพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงด้าน Mindset ของพนักงานในองค์กรต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ตามมาด้วยกิจกรรมที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบการระดมความคิดเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเพิ่มทักษะของตนเอง โดยการสร้างสรรค์ไอเดียเพื่อแก้จุดบกพร่องที่เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการแก้ปัญหาและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเทียบเคียงงานวิจัยของ World Economic Forum ที่สรุปว่า วิกฤตการณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ทันคาดคิด แต่การที่บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด



(มหาชน) หรือ GC ได้เตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุก รูปแบบ เป็นการตอกย้ำว่า Digital Transformation ที่ GC ได้เดินทางมาตลอดหลายปีนั้นมา ถูกทางแล้ว อย่างสถานการณ์ โควิด-19 ที่ผ่านมาเป็นสิ่งที่พิสูจน์ว่าหัวใจหลักของการฝ่าฟัน อุปสรรคในครั้งนี้ ก็คือ พนักงานเพราะแม้ว่าเทคโนโลยีจะเป็นสิ่งที่ซื้อได้ แต่ทัศนคติเชิงบวก และการเปิดใจยอมรับต้องมาจากพลังที่ยิ่งใหญ่ของพนักงานทุกคนที่พร้อมเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยี หรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เพื่อการเดินหน้านายกระดับ GC ไปสู่องค์กรดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ ในอนาคต (World Economic Forum, 2020)

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาองค์กรกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal ผู้นำขององค์กร ควรหาจุดสมดุลระหว่างกลยุทธ์ระยะสั้นกับกลยุทธ์ระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุน บางอย่างเพื่ออยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจหดตัวกับการลงทุนสำหรับการเติบโตในอนาคตจากโควิด-19 ที่เกิดขึ้น ผู้นำควรมุ่งเน้นที่การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเพื่อนำไปสู่การแข่งขัน การเป็นองค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืน โดยมีพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้ง เตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ศักยภาพ ของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal ของภาคเอกชนไทยนอกเหนือจากการ รักษาความปลอดภัยของทุกคนที่ต้องมาอันดับหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ ชัดคือความมั่นใจของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคเอกชน จะเห็นได้ว่า การให้บริการเจลล้าง มือ เจลแอลกอฮอล์ในช่วงที่โควิดแพร่ระบาดอย่างรุนแรง หากพึ่งพาเพียงแต่หน่วยงานภาครัฐ แล้วอาจไม่ทันการณ์ เราจึงเห็นภาพบริษัท ห้างร้าน ร่วมกันบริจาค หรือมอบการให้บริการ ต่าง ๆ เช่น มอบเจลล้างมือ มอบแอลกอฮอล์ ให้บริการจุดเจลแอลกอฮอล์ จุดเติมเจลล้างมือ ให้บริการพ่นยาฆ่าเชื้อตามจุดต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมการรักษาความปลอดภัย ตลอดจนเพื่อ รวมพลังสร้างความร่วมมือและความปลอดภัยไปด้วยกัน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผู้นำองค์กรภาคธุรกิจบริการของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจภาคบริการทั่วโลก ที่ต่างประสบปัญหาที่คล้ายกัน แต่มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่าง กรณี บริษัท แรงเจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด ที่เป็นธุรกิจภาคบริการที่ต้องใช้กำลังคนเป็นหลักจะมุ่งเน้นไปที่ การรักษาความปลอดภัยของพนักงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการติดเชื้อโควิด-19 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างเลี่ยงไม่ได้ โดยนำศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยให้พนักงานที่สามารถทำงานได้จากที่บ้าน (Work from home) ขณะที่มีการเสริมมาตรการด้านสุขอนามัย เพื่อให้พนักงานที่ยังต้องทำงานในที่ทำงานสามารถดำเนินงานได้อย่างปลอดภัย และสามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้ามั่นใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การลดค่าใช้จ่ายการปรับลด ค่าใช้จ่ายและเงินลงทุน โดยเฉพาะส่วนที่ลดได้ทันที เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือการจัด



กิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น ขณะที่การลงทุนในโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาอย่างระมัดระวังที่สุด และการนำศักยภาพเทคโนโลยีมาใช้แบบเต็มรูปแบบด้วยการเพิ่มสาขาการให้บริการแบบดิจิทัล เช่น การขายบริการการรักษาความปลอดภัยด้วยเทคโนโลยีแบบเรียลไทม์ด้วยระบบกล้องวงจรปิดครบวงจร ผู้ใช้บริการสามารถตรวจสอบความปลอดภัย ตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคเป็นกำลังสนับสนุน จะทำให้บริษัทสามารถลดหย่อนค่าใช้จ่ายจากการที่ลูกค้าผู้ใช้บริการขาดความมั่นใจกรณีที่ต้องจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยจากการใช้กำลังคนที่มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อไวรัสโควิด - 19 ได้ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในช่วงที่เศรษฐกิจกำลังฟื้นตัวภาครัฐควรต่อมาตรการเยียวยาในด้านต่าง ๆ รวมถึงเพิ่มเติมมาตรการด้านการเยียวยาด้านภาษี รวมถึงควรมีกฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการ การปฏิบัติงานรองรับการใช้ชีวิต แบบ New Normal ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน และ ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัย ควรศึกษารูปแบบการทำงานในภาวะวิกฤตที่เปลี่ยนไปนี้ ให้เกิดความสนใจใหม่ ๆ มีการพัฒนาทักษะของตนเองให้มีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2563). New Normal ชีวิตวิถีใหม่. เรียกใช้เมื่อ 30 พฤษภาคม 2563 จาก <https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=2288>
- กฤษฎา เสกตระกูล. (2563). โลกหลังวิกฤติ Covid-19 (ตอนที่ 5). เรียกใช้เมื่อ 10 พฤษภาคม 2563 จาก https://www.set.or.th/dat/vdoArticle/attachFile/AttachFile_1589948963548.pdf
- เจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงานร่วมกับเจ้าหน้าที่บริษัท แรเงเจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด. (8 กรกฎาคม 2563). ปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal. (บุญเรือน ทองทิพย์, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ ของบริษัท แรเงเจอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด. (2563 กรกฎาคม 2563). แนวทางการพัฒนาองค์กรกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal. (บุญเรือน ทองทิพย์, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้บริหารจากกระทรวงแรงงาน หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่จากกระทรวงแรงงาน. (10 สิงหาคม 2563). ปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal. (บุญเรือน ทองทิพย์, ผู้สัมภาษณ์)
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2563). การพัฒนาองค์กรแบบ New Normal. เรียกใช้เมื่อ 27 มีนาคม 2563 จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20200327.html>



- สุกศักดิ์ กฤษณามระ และกานต์ชนก บุญสุภาพร. (2563). ผู้นำองค์กรควรรับมือกับวิกฤตโควิด-19 อย่างไร ? เรียกใช้เมื่อ 27 มีนาคม 2563 จาก <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/deloitte-private/articles/how-should-business-leaders-respond-to-the-covid-19-crisis-th.html>
- Chibuzor, A. A. et al. (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation. Strategic Journal of Business and Social Science, 2(2), 1-20.
- Majdouline Mhalla. (2020). The Impact of Novel Coronavirus (Covid-19) on the Global Oil and Aviation Markets. Journal of Asian Scientific Research, 10(2), 96-104.
- Silverman. (2005). Doing Qualitative Research. Thousand Oaks: California 91523. SAGE. Publications Inc.
- World Economic Forum. (2020). The World Economic Forum COVID. Retrieved August 16, 2020, from <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/covid19-education-lockdown-children/Zheng>