



## Adaption of personnel in the public organizations to create self-esteem in the disruption era

Thanyarat Naiyanat<sup>1</sup>, Chanattee Poompruk<sup>2\*</sup>, and Jakkrapan Kittinorarat<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Office of the Agricultural Museum in honor of His Majesty the King (Public Organization), Pathum Thani, Thailand*

<sup>2</sup> *Faculty of Management Sciences, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand*

<sup>3</sup> *Faculty of Management Sciences, Phranakhon Rajabhat University, Bangkok, Thailand*

### Article Info

#### Academic Article

Article history:

Received: 5 July 2023

Revised: 31 October 2023

Accepted: 10 November 2023

### Keyword

Personnel adjustment,

Disruption,

Self-esteem building

### \*Corresponding author:

Chanattee.m@gmail.com

### Abstract

A Disruption is a global change that affects both life and work. Technology and digital innovations are the catalysts for people's lifestyles to change, forcing individual organizations to transform their work patterns. Personnel in the public organization must be highly adapted in terms of developing their own potential, especially the skills necessary to work effectively. This pressure can seriously affect personnel if they lack the knowledge and understanding of the need for adjustment. The adjustment of personnel to create self-esteem can be done in different ways. If personnel can adapt well would result in better work efficiency job satisfaction and have good mental health at work. This article describes an approach to self-adjustment while get into work in the era of change in order to find ways to create value for yourself through the 5 elements of adaptation in work, namely 1) Solving Problems Creatively 2) Reactivity in the Face of Emergencies or Unexpected Circumstances 3) Interpersonal Adaptability 4) Training and Learning Effort and 5) Managing Stress.

## การปรับตัวของบุคลากรในองค์กรมหาชนเพื่อสร้างคุณค่าแห่งตนในยุคของการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน

ชญาน์รัตน์ นัยเนตร<sup>1</sup> ขนตติ พุ่มพฤษ<sup>2\*</sup> และจักรพันธ์ กิตตินรรัตน์<sup>3</sup>

<sup>1</sup> สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)

<sup>2</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

<sup>3</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
บทความวิชาการ	การเปลี่ยนแปลงพลิกผันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งการดำเนินชีวิตและการทำงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเป็นตัวเร่งให้วิถีชีวิตของคนต้องเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรแต่ละแห่งต้องปรับรูปแบบการทำงานแบบพลิกโฉม บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการปรับตัวอย่างมากทั้งในด้านของการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เท่าทัน โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ แรงกดดัน ที่เกิดขึ้นนี้ อาจส่งผลกระทบต่อตัวบุคลากรอย่างรุนแรงหากขาดความรู้และความเข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับตัว ซึ่งการปรับตัวของบุคลากรเพื่อสร้างคุณค่าในตนเองนั้นสามารถทำได้ในวิธีการที่แตกต่างกัน หากบุคลากรสามารถปรับตัวได้ดี ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจในงาน และมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน บทความนี้อธิบายแนวทางการปรับตัวโดยทำความเข้าใจในตนเอง เข้าใจในการทำงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน โดยมีเพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถปรับตัวของบุคลากรในองค์กรมหาชนเพื่อสร้างคุณค่าแห่งตนในยุคของการเปลี่ยนแปลงพลิกผันต่อไปเพื่อหาแนวทางสร้างคุณค่าให้ตนเองผ่านองค์ประกอบของการปรับตัวในการทำงาน 5 ด้าน คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) ปฏิบัติต่อเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด 3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ และ 5) การจัดการความเครียด ต่อไป

### คำสำคัญ

การปรับตัวของบุคลากร  
การเปลี่ยนแปลงพลิกผัน  
การสร้างคุณค่าในตนเอง

### บทนำ

การเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (Disruption) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลก รูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมการบริโภคสินค้าหรือบริการ ความต้องการความสะดวกสบาย และรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อการทำงาน รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน หรือการใช้เทคโนโลยีในการคิดวิเคราะห์ทางธุรกิจ เพราะฉะนั้น องค์กรภาคธุรกิจที่มีการปรับตัวตามความต้องการของผู้บริโภค จึงสามารถถ่วงความได้เปรียบมากกว่าภาคธุรกิจเดิม ๆ ที่ไม่ยอมปรับตัว

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สร้างความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แทรกซึมอยู่กระบวนการดำเนินชีวิตของคนผู้คน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ที่สามารถเชื่อมโยงสังคมได้ไกลไปทั่วโลก ความรวดเร็วของการติดต่อสื่อสาร ระบบ 4G และพัฒนาเป็น 5G ในปัจจุบัน สร้างโอกาสในการทำธุรกิจการค้า การส่งออกสินค้า ธุรกิจที่นำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาปรับใช้ จึงจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยของการเปลี่ยนผ่านในปัจจุบันได้ หากธุรกิจใดรับมือและเตรียมความพร้อมสู่การเติบโตและเปลี่ยนแปลงรองรับพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคเร็ว จะเป็นกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องส่วนแบ่งทางการตลาดและเติบโตเป็นผู้นำทางธุรกิจประเภทนั้น (สัจจาวุฒน์ จาริกศิลป์, 2564) สอดคล้องกับ

ซัชชัย คัมทวิพร (2562) อธิบายไว้ว่า ความก้าวหน้าเทคโนโลยี ส่งผลต่อธุรกิจในทุกด้าน เปลี่ยนรูปแบบสินค้า การเปลี่ยนแปลง ด้านบริการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงราคา และการเพิ่มขึ้นของ บริการใหม่ ๆ องค์กรการทำธุรกิจจึงต้องมีการปรับตัว

องค์กรภาคธุรกิจในส่วนเอกชน มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่สูง เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ในปัจจุบัน และโลกที่ผันผวน (VUCA World) ได้ เนื่องจากมีทรัพยากรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรมนุษย์ หรืองบประมาณ แต่องค์กรภาครัฐมักมี ข้อจำกัดต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ เนื่องจากบุคลากรยังคุ้นชิน กับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม นโยบายการปรับตัวของ ผู้บริหารยังไม่ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม องค์กรภาครัฐจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์ และ รวมถึงความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต

สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) หรือ พกฉ. เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ถือเป็น องค์กรภาครัฐหน่วยงานหนึ่ง ที่มีการปฏิบัติงานสำคัญในการเผยแพร่ พระเกียรติคุณและพระอัจฉริยภาพด้านการเกษตรของ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และพระบรมวงศานุวงศ์ เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง บุคลากร พกฉ. ทุกคน มีหน้าที่ในการ ขับเคลื่อนงานผ่านโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และตระหนักรู้ในพระเกียรติคุณและพระอัจฉริยภาพด้าน การเกษตร ส่งเสริมสนับสนุน น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ที่ รวบรวมองค์ความรู้ ภูมิปัญญา นวัตกรรมเกษตร บนพื้นฐาน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างเครือข่ายและภาคี ความร่วมมือ ในการขยายผลการน้อมนำหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน), 2564)

ด้วยเหตุผลอย่างหนึ่ง พกฉ. ในฐานะองค์การมหาชน จึงตระหนักอย่างยิ่ง ด้วยกระแสของการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ รูปแบบการเผยแพร่ องค์ความรู้ การจัดนิทรรศการ การนำชม บุคลากร พกฉ. จึงต้อง

มีการปรับตัวเพื่อการสร้างคุณค่าแห่งตน และนำพาองค์กรไปสู่ องค์กรภาครัฐที่สามารถยืดหยุ่นให้ทันในการแสวงหา การเปลี่ยนแปลงนี้ได้ จึงได้เรียบเรียงบทความนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถปรับตัวของ บุคลากรในองค์การมหาชนเพื่อสร้างคุณค่าแห่งตนในยุคของการ เปลี่ยนแบบพลิกผันต่อไป

## ทำไมองค์การมหาชนจึงต้องมีการปรับตัว

หากลองนึกภาพย้อนกลับไปในอดีตที่เทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ก้าวหน้าถึงทุกวันนี้ อาจเห็นภาพของการสื่อสารทางไกลโดย การใช้โทรเลข การใช้แฟกซ์ในการรับ - ส่งเอกสาร การใช้ แผ่นดิสก์ในการเก็บข้อมูลการถ่ายภาพแบบขาวดำ การใช้กล้อง โพลารอยด์ และอาจรวมถึงสิ่งอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้อีกไกล ใน สภาพแวดล้อมที่การสื่อสารเป็นไปอย่างเชื่องช้า เทคโนโลยีที่ยัง ล้าสมัย อาจทำให้เกิดความรู้สึกเหมือนโลกหมุนช้าลง เมื่อเทียบกับสิ่งที่ผู้คนพบเจอในปัจจุบัน

หากย้อนกลับไปเพียง 20 ปี เทคโนโลยีต่าง ๆ อาจ ทันสมัย หรือล้ำสมัยกว่าช่วงเวลาที่ผ่านมาข้างต้น ในยุค ค.ศ. 2000 เกิด 3G เป็นครั้งแรก โทรศัพท์มือถือจากที่เคยเป็นเพียง เครื่องมือสื่อสารเคลื่อนที่ เปลี่ยนเป็นสมาร์ตโฟน สามารถ ถ่ายรูป ถ่ายวิดีโอ สร้างเครือข่ายสังคม รองรับเทคโนโลยี 4G และ 5G ในยุคปัจจุบัน ผู้คนจึงค่อย ๆ เลิกใช้กล้องฟิล์ม ดังเช่น ราคาหุ้นของ Kodak จากจุดสูงสุดเมื่อปี 1997 และตกลง 80% ในปี 2008 และประกาศล้มละลายในปี 2013 ใช้เวลา 15 ปี จากสูงสุดจนถึงจุดจบ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2562) ทั้งที่ บริษัท Eastman Kodak เป็นเจ้าแห่งตลาดฟิล์มถ่ายภาพที่ครอง ตลาดฟิล์ม ทั้งฟิล์มถ่ายภาพนิ่งและฟิล์มถ่ายภาพยนตร์มานาน กว่า 100 ปี เริ่มถูกคุกคามด้วยการพัฒนาทางเทคโนโลยีและ นวัตกรรมจากเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาของมือถือสมาร์ตโฟน ที่ความสามารถของกล้องได้รวมเป็นส่วนหนึ่งกับโทรศัพท์ และ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยจากการพิมพ์ภาพ เพื่อเก็บไว้เป็นอัลบั้ม กลายเป็นถ่ายภาพเพื่อเก็บไว้ในอัลบั้มบน อินเทอร์เน็ตและเผยแพร่สู่สังคมออนไลน์ (ศรีบริวาร เอี่ยมวัฒน์, 2561) นอกจากนี้ยังมีกลุ่มธุรกิจที่ต้องปิดตัวลง เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้ เช่น การเลิกผลิตโทรศัพท์มือถือไอโฟน การยุบตัวของธุรกิจ เกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

พลิกผัน หรือ Disrupt เกิดจากเทคโนโลยีอันเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพ ที่ทำให้โลกก้าวไปข้างหน้า ด้วย “ความเร็ว” และ “ความแรง” และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่เดิมไปสู่สภาพใหม่อย่างรวดเร็ว และไม่มีทางเปลี่ยนแปลงกลับมาสู่สภาพเดิมได้อีก เมื่อพิจารณาถึงคำทั้งสองคือ “เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และรุนแรง” จะทำให้เห็นได้ว่า การพลิกผัน หรือ Disrupt ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่และอาจเรียกได้ว่า มันเป็น “ทางเลือก” ที่แต่ละคน แต่ละองค์กร จะอยู่หนึ่ง ๆ แล้วปล่อยให้เวลาผ่านไป จนกระทั่งโดนพลิกผัน หรือ Disrupt เอง หรือจะเลือกที่จะพลิกผัน หรือ Disrupt ตัวเองเสียก่อน ก่อนที่คนอื่นจะเข้ามาพลิกผัน หรือ Disrupt ตัวเรา ดังนั้น ในวิถีการดำรงชีวิตและการดำเนินชีวิตของคนในอนาคต ย่อมหนีไม่พ้น กระบวนการพลิกผัน หรือ Disrupt จาก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไปได้ ซึ่งการพลิกผัน หรือ Disrupt นี้จะส่งผลทั้งทางบวกหรือทางลบต่อวิถีการดำรงชีวิต และการดำเนินชีวิตอย่างไม่อาจกลับคืนมาดังเดิมได้อีก (ภาณุวัฒน์ ภัคตวิงศ และกฤษณา วรณกลาง, 2563)

เมื่อโลกเข้าสู่ในยุคโลกาภิวัตน์ ความเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากขึ้น จนเกิดภาวะพลิกผันขึ้น (Disruption Period) หรือภาวะไม่หยุดนิ่งของการพัฒนา ที่เกิดจาก “มนุษย์” เพื่อตอบสนองความต้องการของ “มนุษย์” สิ่งที่ได้จากการพัฒนา คือ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สร้างประโยชน์ให้คนกลุ่มหนึ่ง และอาจทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่งเสียประโยชน์ไป (นพดล เจนอักษร, มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และ นุชนรา รัตนศิริระประภา, 2564) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเป็นวงกว้าง ส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจบางประเภทที่ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันและถูกทำลายด้วยระบบดิจิทัลอย่างเฉียบพลัน (Digital Disruption) เช่น ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจด้านสื่อโทรคมนาคม สถาบันทางการเงิน เป็นต้น (สัจจวัฒน์ จาริกศิลป์ (2564)

การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีด้วยดิจิทัล (Digital Disruption) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ แพลตฟอร์ม หรือโมเดล และเกิดผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์เดิมที่มีในตลาด เช่น เปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด (Transformation of

Market Demand) คือ ทำให้เกิดความอยากซื้อสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นใหม่มากกว่าที่มีอยู่และเคยเป็นที่ต้องการดั้งเดิม กรณีศึกษาเช่นการที่ฟิล์มสีโกดักต้องเลิกผลิตไปเพราะการมาของกล้องดิจิทัล หรือพฤติกรรมการใช้แอปพลิเคชันเรียกรถแบบ Uber หรือ Grab car ที่คนนิยมใช้มากขึ้นแทนการขึ้นแท็กซี่ เปลี่ยนแปลงการซื้อขายและจ่ายเงิน (Transformation of shopping and purchase) เดิมการซื้อขายอิงกับเวลาและสถานที่ ต้องจ่ายด้วยเงินสด เพื่อแลกกับสินค้าหรือบริการ แต่ในปัจจุบันด้วย Digital Disruption ข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวได้หายไป ผู้คนสามารถซื้อขายผ่านออนไลน์ในระบบมาร์เก็ตเพลสต่างๆ จ่ายเงินออนไลน์ได้ รวมถึงมี อีวอลเล็ต (E-Wallet) ที่ทำให้การใช้จ่ายผ่านระบบดิจิทัลสะดวกยิ่งขึ้น เปลี่ยนแปลงการสื่อสาร (Transformation of communication) ผู้คนอยู่กับการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารที่เป็น Digital Disruption คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนวิธีการ วิถีคิดที่ใช้ในการสื่อสารให้ต่างไปจากเดิม เช่นเมื่อก่อนผู้คนจะโทรศัพท์ผ่านเบอร์โทรศัพท์เพื่อพูดคุยกันแบบตัวต่อตัว แต่ในปัจจุบัน นิยมใช้การส่งข้อความมากกว่า หรือคนทั่วไปจะไม่ค่อยโพสต์ภาพส่วนตัวทางออนไลน์ แต่เมื่อมาถึงยุคเฟื่องฟูของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook ที่คนแชร์หรือบันทึกเหตุการณ์ประจำวันในชีวิตด้วยสื่อต่างๆ ทั้งภาพ วิดีโอ ข้อความ ทั้งในลักษณะบุคคลต่อบุคคล หรือเป็นช่องทางที่เจ้าของธุรกิจใช้สื่อสารกับลูกค้าของตัวเองด้วย (บริษัท เพียร์ พาวเวอร์ แพลตฟอร์ม จำกัด, 2562)

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากการทำให้แวดวงสังคมกว้างขึ้น การใช้เทคโนโลยีประยุกต์ใช้กับการทำธุรกิจยังสร้างความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจครั้งยิ่งใหญ่ อาจเรียกได้ว่า เป็นยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า ยุค 4.0 เป็นยุคสมัยที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉับพลันและซับซ้อนมากขึ้นเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์กายภาพเทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีชีวภาพ และได้ส่งผลกระทบต่อสรรพสิ่งในโลกอย่างมหาดล ทั้งในด้านระบบการผลิต ด้านระบบธุรกิจการค้าขาย ด้านการเมืองการปกครองและด้านความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ (อุทัย ดุลยเกษม, 2561)

ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทคโนโลยีดิจิทัล มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน ตั้งแต่ตื่นนอน จนถึงปิดไฟ

นอน ทุกกระบวนการในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเปิดสื่อโซเชียลมีเดียหลังจากตื่นนอน ดูความเคลื่อนไหวในสังคมออนไลน์ การเปิดเพลงหรือพอสแคสต์ฟังในขณะอาบน้ำ การเปิดคลิปรีดีโอในช่วงที่ทำอาหาร การเรียนผ่านช่องทางออนไลน์ การรับ-อีเมล การประชุมด้วยระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Video Conference) การค้าขายผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์ เช่น ซือปปี ลาซาต้า ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยผู้คนค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต ตามที่ สัจจวัฒน์ จาริกศิลป์ (2564) อธิบายไว้ว่า เมื่อวิวัฒนาการของเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า มนุษย์สามารถเข้าถึงระบบดิจิทัลได้ตลอดเวลาจนอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตทั้งด้านการงาน การเงิน การเรียน หรือเพื่อเลือกซื้อสินค้า ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง จึงทำให้ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากขึ้นทวีคูณ เพราะฉะนั้นกิจกรรมและกิจการของ พกค. จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เพื่อดึงดูดความน่าสนใจ และสร้างความสะดวก สบาย ในการแสวงหาสินค้าและบริการของผู้บริโภค เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านยูทูบ การจัดตลาดเศรษฐกิจพอเพียงผ่านเฟซบุ๊ก การจำหน่ายสินค้าในรูปแบบออนไลน์ พร้อมทั้งการบริการจัดส่งอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค ซึ่งบุคลากร พกค. จะต้องเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นรูปแบบใหม่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ได้เสียก่อน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ยุคของการเปลี่ยนแปลงผัน เป็นยุคที่สังคมโลกเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สิ่งเก่าจะถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ที่มีความทันสมัย และองค์กรต้องตอบสนองผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความต้องการที่หลากหลายและมากขึ้นได้มากกว่า บุคลากรต้องมีการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพ เพื่อรองรับภารกิจที่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกระแสของโลกในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางโลกอันผันผวน (VUCA World) องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องหาเทคนิค วิธีการ หรือเครื่องมือในการอยู่กับ VUCA World ให้ได้ เพื่อให้ทันหรือนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ ที่เข้ามา ด้วยการสร้างความพร้อมในการรับมือความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) ให้ได้ (Namprom, 2562)

## การปรับตัวของบุคลากร เพื่อสร้างคุณค่าแห่งตน

เมื่อโลกเปลี่ยนในทุก ๆ วัน ความรู้ทุกสาขาวิชาซิปเกิดใหม่อย่างต่อเนื่อง อาชีพหลายอาชีพต้อง สูญหายเพราะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี เช่น การให้บริการทางทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบดิจิทัล (Digital Banking) ที่สามารถใช้บริการและทางธุรกรรมทางการเงินได้ตลอด 24 ชั่วโมง สร้างความสะดวกสบายและรับรองความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล (ภคพร เปลี่ยนโพโรจน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล, 2562) ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผนวกเข้ากับการทำธุรกิจในรูปแบบการผลิต อาจส่งผลให้พนักงานบริษัทหลายแห่งถูกกดดันให้ออก ในขณะที่พฤติกรรมของมนุษย์ก็เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มนุษย์มองหาความสะดวก ง่ายและตอบสนองความต้องการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นในรูปแบบใหม่ของการดำเนินชีวิตในโลกดิจิทัล เพราะฉะนั้นธุรกิจทุกรูปแบบต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจะเหนือคู่แข่งได้ก็จำเป็นต้องมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว ด้วย ถึงจะสามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ สร้างตลาดใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจได้ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้รองรับผลกระทบจากการเกิด Digital Disruption (นิพิรดาวาส์ นิและและชวลิต เกิดทิพย์, 2563) สอดคล้องกับ เขมจิรา ธรรมสอน และประยुทธ ไทยธานี (2565) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าขององค์กร อันเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโต เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรพร้อมพัฒนาศักยภาพของตนเอง คือ การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักรู้การเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อให้มีเป้าหมายในการทำงาน และดึงศักยภาพของตนเองออกมาพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำน้องการ ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชัดเจน มีระบบความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลก พร้อมปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ ดังคำอธิบายของ โชติกา ใจทิพย์ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2561) ที่ว่ามุมมองทางธุรกิจสำหรับบางคน VUCA World ที่หมายถึง สิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยเราไม่รู้ตัวนั้น เป็นเรื่องที่น่าหวาดกลัว แต่สำหรับผู้มาแล้ว VUCA World คือ “โอกาส” ผู้นำต้องมีทักษะในการรับรู้ข่าวสาร เรียนรู้เร็ว

ปรับตัวได้ มีไหวพริบ กล้าตัดสินใจ รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และทำงานอย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับ ธวัชหทัย บุญยรัตนเสวี (2562) ที่ว่า “จงรีบเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะถูกบังคับให้เปลี่ยน” การปรับตัวกับ VUCA World ผู้ที่มีความยืดหยุ่นและเตรียมพร้อมได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไปได้อย่างรวดเร็ว เพราะสิ่งที่สำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ใด ๆ เกิดจากตัวบุคคลและมีสิ่งแวดล้อมสนับสนุนให้การกระทำเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

รวมไปถึงแนวคิดของพิชญ์สินี มะโน (2562) อธิบายว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลส่งผลให้เกิด Digital Disruption ที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต การทำงาน การเรียนรู้ โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ธุรกิจหรือบริการต่าง ๆ ต้องปรับรูปแบบการทำธุรกิจ ที่มุ่งให้ลูกค้าได้รับมูลค่าที่เท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม ในราคาที่ย่ำกว่า ดังนั้น องค์กรที่ยังใช้รูปแบบธุรกิจเดิมอาจสูญเสียธุรกิจได้ ซึ่งสอดคล้องกับเว็บไซต์แพชชั่นเจน (2563) ที่อธิบายในบทความเรื่อง เตรียม mindset อย่างไร ให้ทันยุค disruption ว่าการพลิกผัน หรือ Disruption เข้ามาแทรกแซงวิธีการทำงานของมนุษย์ ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่เกิดขึ้นนี้มีได้ผลกระทบแครายบุคคล แต่กระทบไปยังรูปแบบการทำการกิจกรรมหรือธุรกิจของทั้งองค์กร ผู้นำองค์กร ธุรกิจใดไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนความคิด เทคโนโลยี ปรับเกม และเตรียมเปลี่ยนระบบความคิดทางการแข่งขันเสียใหม่ ก็ยากที่จะนำพาองค์กรก้าวเดินไปข้างหน้าต่อไปได้ (Passiongen, 2018)

ในขณะที่ โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2561) มุ่งเน้นศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจ ผู้นำเป็นปัจจัยชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ให้เข้ากับกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างคล่องแคล่ว ภายใต้การชี้ทิศทางของผู้นำ จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามมีความรู้ความเข้าใจในพันธกิจ และสามารถปฏิบัติตามทิศทางที่ผู้นำกำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับ ศศิมา สุขสว่าง (2560) ที่ได้อธิบายแนวทางการรับมือสำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันทต่อเหตุการณ์ ตัดสินใจได้รวดเร็ว มีการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามเห็นเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น สนับสนุนการเติบโตทางความคิด มีความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร มีส่วนร่วมกับบุคลากรและเครือข่าย เพื่อรับฟังความคิดเห็น และ

สร้างมุมมองใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ลดความซับซ้อนของระบบ ไม่เสียเวลากับระบบที่ไม่สร้างคุณค่าให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

การรับมือกับยุคของการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (Disruption) และกระแสโลกที่ผันผวน (VUCA World) ขององค์กรภาครัฐ อาจต้องมีการปรับตัวกันขนานใหญ่ เนื่องจากระบบราชการแบบเก่า และบุคลากรที่ถูกแช่แข็งทางความคิด การปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ๆ เป็นระยะเวลายาวนาน อาจไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และอาจปรับตัวไม่ได้ หรืออาจปรับตัวได้ช้า นำไปสู่ความเสียหายของการปฏิบัติงาน หรือการสูญหายขององค์กร สอดคล้องกับสุรพงษ์ มาลี (2562) ที่กล่าวว่าปัญหาสำคัญที่สุดของภาครัฐ คือ ผู้คนเขยชิน และ “เพลีน” กับสภาพที่เป็นอยู่ และมักตั้งคำถามว่า “ทำไมต้องเปลี่ยน” หรือ “ที่เป็นอยู่ก็ได้อยู่แล้ว” ดังนั้น จะทำอย่างไรให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเกิดความตระหนักว่า “ไม่เปลี่ยน...ไม่รอดแน่ - Transform or Die”

เมื่อองค์กรภาครัฐได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (Disruption) และกระแสโลกที่ผันผวน (VUCA World) มักเริ่มมีการพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงาน ในขณะที่ยังไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในรูปแบบไหน เนื่องจากเคยชินกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเก่า นำมาซึ่งแรงกดดันที่เกิดขึ้นกับบุคลากรภาครัฐ ที่ต้องพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานออกมาได้ดี และมีประสิทธิภาพ โดยที่ยังมองไม่เห็นช่องทางในการปฏิบัติงานที่ดี หรืออย่างไรผลการดำเนินงานถึงออกมาดีจนเป็นที่น่าพอใจ เพราะฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่จะต้องสร้างความรู้สึกและตระหนักว่าถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยน และต้องเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน เป็นอันดับแรกตามแนวคิดของ John Kotter (2008) ที่สุรพงษ์ มาลี ได้อ้างไว้ ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายและทีมการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพลิกโฉมองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ในระยะแรกอาจเป็นเป้าหมายที่บรรลุง่าย และใช้เวลาอันสั้น แล้วถึงค่อยขยายผล เพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จในวงกว้าง เมื่อการพลิกโฉมองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วให้กำหนดกลไกที่จะสร้างความยั่งยืนต่อไป

นอกจากนั้นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังมีขั้นตอนที่องค์กรควรตระหนักตามแนวคิดของ John Kotter เพื่อให้ผู้นำใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์กร มีลำดับขั้นตอน 8 ขั้นตอน จิระจิตต์ บุญนาค, 2555) ดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency)
- 2) การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition)
- 3) การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (Developing a Vision)
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision)
- 5) การให้อำนาจและการขจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad - Based Action)
- 6) การทำให้เห็นผลดีในระยะสั้น (Generating Short - Term Wins)
- 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Consolidating Gains and Producing More Changes)
- 8) การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ (Anchoring New Approaches in the Culture)

ในปัจจุบัน หน่วยงานของรัฐจึงมีการตื่นตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น เห็นได้จาก (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทย สู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” (2564) หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประชาชน โดยมีเป้าหมายการพัฒนา คือ ภาครัฐจะต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสม นำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐไม่ตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพ คือ ขาดการทำงานแบบบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีความซ้ำซ้อนกัน โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของรัฐ ยังไม่สนับสนุนการทำงานรัฐบาลดิจิทัลแบบครบวงจร บุคลากรภาครัฐยังคุ้นชินกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดทักษะด้าน

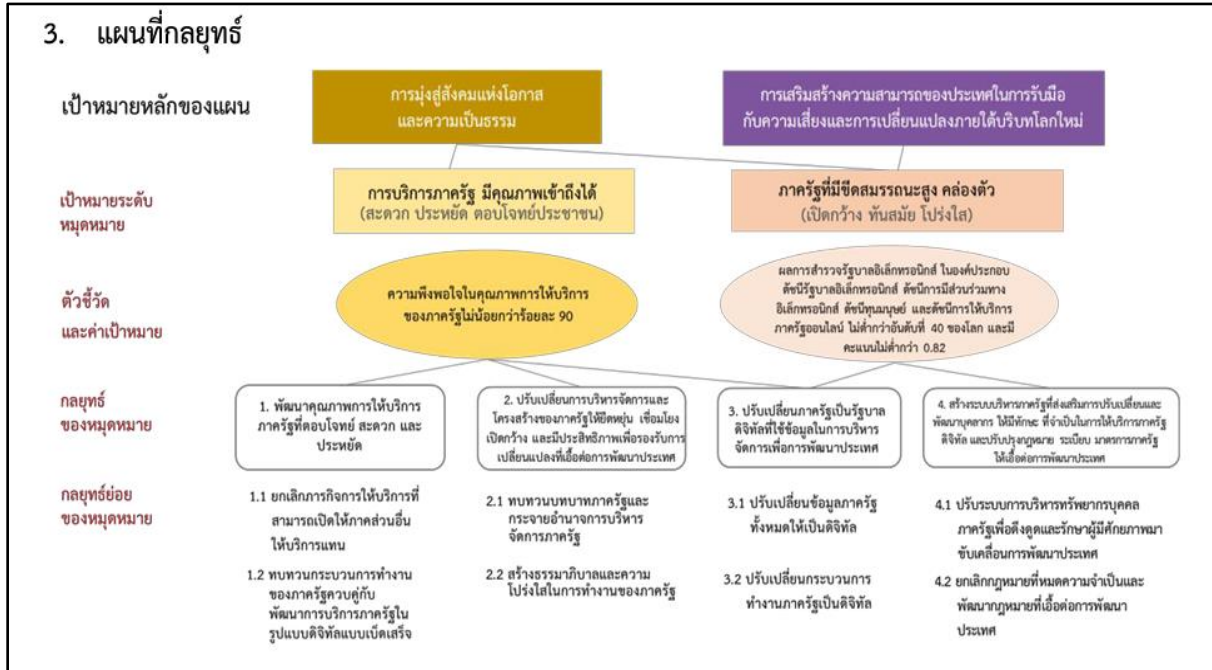
ดิจิทัล และการคิดสร้างสรรค์ ขาดการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐพัฒนาตนเองให้ทันต่อบริบทปัจจุบัน บุคลากรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล และกฎหมายไทยจำนวนมากมีความล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการทำงาน และการปรับตัวของภาครัฐให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและภาคเอกชน

อย่างไรก็ดี หมายเหตุที่ 13 ของประเทศไทย มุ่งพัฒนาภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประชาชน จึงมุ่งเน้น 2 เป้าหมาย คือ 1) การบริการภาครัฐ มีคุณภาพเข้าถึงได้ 2) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว โดยมีตัวชี้วัดความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของภาครัฐไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 และผลการสำรวจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ในองค์ประกอบดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ ดัชนีทุนมนุษย์ และดัชนีการให้บริการภาครัฐออนไลน์ ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 40 ของโลก และมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 0.82 ซึ่งเป้าหมายและตัวชี้วัด มีกลยุทธ์ของหมายเหตุ 4 กลยุทธ์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบสนองต่อประชาชนและประหยัด มีกลยุทธ์ย่อยของหมายเหตุ คือ ยกเลิกภารกิจการให้บริการที่สามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นให้บริการแทน และทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ
- 2) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ และโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ มีกลยุทธ์ย่อยของหมายเหตุ คือ ทบทวนบทบาทภาครัฐ และกระจายอำนาจบริหารจัดการภาครัฐ และสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการทำงานของภาครัฐ
- 3) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ มีกลยุทธ์ย่อยของหมายเหตุ คือ ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล
- 4) สร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐ ให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ มีกลยุทธ์ย่อยของหมายเหตุ คือ ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูด และรักษาผู้

ที่มีศักยภาพมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ และยกเลิกกฎหมายที่หมดความจำเป็น และพัฒนากฎหมายที่เอื้อต่อการ

พัฒนาประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)



รูปภาพที่ 1 แผนที่กลยุทธ์ของหมวดหมู่ที่ 13 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2564)

หากองค์กรภาครัฐทุกองค์กรสามารถตอบสนองหมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบ  
โจทย์ประชาชนได้ อาจเป็นจุดเริ่มต้นของการพยายามพัฒนา  
และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความทันสมัย เท่าทันสถานการณ์  
โลกในปัจจุบัน และตอบโจทย์ประชาชนเป็นหลักสำคัญ  
สอดคล้องกับธีรรัตน์ สำเร็จว่าณชัย (2565) ได้อภิปรายร่าง  
พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2566 เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2565 ว่ารัฐบาลในอุดมคติของ  
ประชาชน ต้องเป็นรัฐที่มีการตื่นตัว เตรียมความพร้อม เพื่อ  
รับมือกับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงของโลก  
ที่มีอยู่ตลอดเวลา เน้นการทำงานเชิงรุก แต่ต้องเดินแบบมี  
ยุทธศาสตร์ รัฐที่ดีต้องทำงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ คือ  
มีกระบวนการทำงานที่รวดเร็วและได้ผลที่ชัดเจน โปร่งใส และ  
วัดผลได้ รัฐที่ดีต้องเป็นรัฐที่จัดการบริการสาธารณะที่ตอบโจทย์  
ความต้องการของประชาชน และมีความรับผิดชอบ รัฐที่ดีต้อง  
บริหารงานเพื่อตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ และไม่หยุด  
นิ่งจนปล่อยให้โอกาสหลุดลอยไป

อีกทั้งแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบเดิม  
ไปสู่รูปแบบใหม่ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน (สุรพงษ์ มาลี, 2562)  
ดังต่อไปนี้

1) จุดเริ่มต้น คือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ต้องกำหนด  
เป้าหมาย กระบวนการ ทีมงานขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และ  
ระบบการติดตามและประเมินผล รวมถึงเกณฑ์การประเมิน  
ความสำเร็จ

2) เริ่มปรับเปลี่ยน คือ การจัดทำโครงการนำร่อง เพื่อ  
นำไปสู่การปฏิบัติเต็มรูปแบบ การเตรียมความพร้อมให้กับทีม  
ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นการอบรมพัฒนาศักยภาพ  
การสนทนากัน และควบคุมด้วยการติดตามผล และการประเมิน  
ความก้าวหน้า

3) สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน คือ ผลการนำร่องของ  
ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง องค์กรสามารถระบุได้ว่าสิ่งได้  
เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น สิ่งสำคัญประการ  
หนึ่งนอกเหนือดังที่กล่าวข้างต้น เมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์ และกำหนด  
ทิศทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันต่อยุคสมัย บุคลากรเป็น



ตัวแปรที่สำคัญ ที่จะขับเคลื่อนนโยบายของผู้ นำ โดยการพัฒนา ศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้หลากหลายด้าน รวมทั้งการพัฒนาตนเองให้เท่าทัน เทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างคุณค่าในตนเอง (จิตินันท์ นันทะศรี, วาโร เฟิงส์วีสต์, วัลนิกา ฉลากบาง และ พรเทพ เสถียรพทแก้ว, 2563) เกี่ยวข้องกับประเด็นการปรับตัวของ บุคลากรอีกด้วย เนื่องจากเป็นการสร้างคุณค่าในตนเอง สามารถ ทำได้แตกต่างกันหากสามารถปรับตัวได้ดี ย่อมส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจในงาน มีความสุข และมีสุขภาพจิตที่ ดีในการทำงาน (พรธนต์ตา ทศนิยม และชนัดดา เพ็ชรประยูร, 2564) สอดคล้องกับธัญญารัตน์ ยุวรรณ และพวงเพชร วัชรอยู่ (2557) ได้อ้างอิงแนวคิดของคูเปอร์สมิธ เกี่ยวกับการเห็นคุณค่า ในตนเอง ประกอบด้วย ด้านอำนาจ หมายถึงการมีอำนาจเหนือ บุคคลอื่น ควบคุมสถานการณ์ได้ สามารถชักจูงหรือนำผู้อื่นให้ ผู้อื่นเห็นว่าความคิดของตนเองถูกต้อง ด้านความสำคัญ หมายถึง การมีคุณค่า การเป็นที่ชื่นชม เป็นที่ยอมรับจากบุคคล อื่น ด้านคุณความดี การยึดมั่นในมาตรฐานสังคมที่วางไว้ ไม่ กระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม และด้านความสามารถ หมายถึง ความสำเร็จจากการกระทำ ที่เกิดจากการนำความรู้ ความเข้าใจ ในสู่การลงมือปฏิบัติ โดยใช้ความเชี่ยวชาญที่มี ทำผลงานให้ ประสบผลสำเร็จ จนเป็นชิ้นงานเชิงประจักษ์

สำหรับในต่างประเทศมีผลงานวิชาการที่อธิบาย องค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน 5 ด้าน (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) ประกอบด้วย 1) การ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving Problems Creatively) สามารถแก้ปัญหาหรือหาแนวทางใหม่ๆ มีการเปลี่ยนการมอง ปัญหาเพื่อค้นหามุมมองแนวคิดใหม่ ๆ พัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาได้ อย่างสร้างสรรค์ มีการคิดนอกกรอบ หานวัตกรรมใหม่ในการ แก้ไขปัญหา 2) ปฏิกริยาต่อเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้ คาดคิด (Reactivity in the Face of Emergencies or Unexpected Circumstances) สามารถจัดลำดับความสำคัญและ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานใหม่ ๆ ได้ เข้าใจ สถานการณ์ได้ดีและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ละเอียดถี่ถ้วน 3) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (Interpersonal Adaptability) สามารถปรับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าสู่ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลอื่นที่มีความ

แตกต่างกัน ยอมรับข้อกำหนดในการทำงานร่วมกัน รับฟัง ข้อเสนอแนะจากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับแนวทางในการทำงาน 4) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ (Training and Learning Effort) แสดงความพยายามในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ เสมอของ โดยมีการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว การปรับ กระบวนการหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ การเตรียมการ ป้องกันการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าในการทำงาน มองหานวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการทำงาน พัฒนาความสามารถของ ตนเองทั้งความสามารถในงานและนอกงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ 5) การจัดการความเครียด (Managing Stress) สามารถรักษา ระดับความเครียดของตนเองและภายในทีม ตั้งสติและใจเย็น เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความยากลำบาก

ทั้งนี้ทั้งนั้น แนวคิดการปรับตัวของ Charbonnier-Voirin and Roussel อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรที่มีคุณสมบัติทั้ง 5 ด้านที่กล่าวข้างต้น และมีทัศนคติที่ต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์กร ตามวิสัยทัศน์ของผู้ นำ จะเป็นส่วนสำคัญที่จะ ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ และใน ขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างคุณค่าในตนเอง การได้รับการ ยอมรับจากผู้อื่น มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ การ ยึดมั่นในคุณงามความดี ซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณต่อการ ปฏิบัติงาน สร้างผลสำเร็จให้กับองค์กรในเชิงประจักษ์ เป็น บุคลากรที่ควรค่าแก่การคงอยู่ในองค์กร

## บทสรุป

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (Disruption) อาจส่งผล กระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลก รูปแบบการใช้ชีวิต ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยที่ผู้คนแทบไม่รู้สึกรู้สึ แต่เกิด จากความเคยชินจากการพัฒนาขึ้นของเทคโนโลยี ผู้คน ปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิต วิธีการทำงานแบบเดิม เพื่อให้ ทันสมัยขึ้น ก้าวทันโลกมากขึ้น รวมถึงการสร้างสังคมของตนเอง บนพื้นที่ออนไลน์ จะเห็นว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีผนวก การเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (Disruption) ส่งผลให้ผู้คนเปลี่ยนแปลง ตนเองโดยไม่รู้ตัว ในขณะที่องค์กรภาครัฐก็กลับใช้โอกาสนี้ ใน การพัฒนาองค์กรขึ้นให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ในขณะที่ ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป และมากขึ้นในทุก ๆ วัน สิ่งที่สำคัญของการพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ บุคลากร ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ แต่แฝงไว้ด้วยโอกาส

ขององค์กรซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์กรใดผู้บริหารมีความต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับยุคของการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (Disruption) แต่บุคลากรไม่ตอบรับนโยบาย ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้ และในลักษณะเดียวกัน หากองค์กรใดบุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง แต่ผู้บริหารไม่สนับสนุนในแนวทางที่ถูกต้อง ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

บริบทของการปรับเปลี่ยนพลิกผันมีบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้ และการพัฒนาศักยภาพตนเองยังเป็นเสมือนการสร้างคุณค่าในตนเองให้กับบุคลากรที่พร้อมที่จะปฏิบัติงาน และนำพาองค์กรให้ก้าวสู่

ความเจริญ ซึ่งการสร้างคุณค่าในตนเอง เป็นกระบวนการคิดของแต่ละบุคคล การพยายามปรับตัว การเปลี่ยนแปลงตนเองให้พัฒนาขึ้น เพิ่มพูนทักษะความรู้ และพร้อมพัฒนา รวมทั้งนำมาซึ่งความสุขความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน อาจรวมถึงความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานดี สภาพแวดล้อมสถานที่ปฏิบัติงานดี ผลการปฏิบัติงานก็ต้องออกมาดีด้วย ส่งผลในภาพรวมให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดีมีประโยชน์ต่อส่วนรวมและภาคประชาชน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในในตนเอง นับเป็นการสร้างคุณค่าแห่งตนอย่างถูกวิธีที่สุด

### เอกสารอ้างอิง

- เชมจิรา ธรรมสอน และประยุทธ ไทยธานี. (2565). ผลของกิจกรรมจิตตปัญญาศึกษาที่มีต่อการเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงานโรงแรม. *วารสารราชพฤกษ์*, 20(1), 27-37.
- จิระจิตต์ บุญนาค. (2555). กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง. *วารสารนักบริหาร*, 32(2), 125-132.
- ซัชชัย คุ่มพิผล. (2562). นวัตกรรมการเรียนรู้: การศึกษาที่พลิกผันด้วยการปฏิวัติดิจิทัล. *วารสารสมาคมปรัชญาและศาสนาแห่งประเทศไทย*, 14(1), 20 - 66.
- โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2561). ศักยภาพขององค์กรผู้นำธุรกิจในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 1-14.
- ธวัชหทัย บุญรัตน์เสวี. (2562). VUCA World ความท้าทายของคนยุคใหม่ในโลกที่พลิกผัน. *วารสารข้าราชการ*, 61(2), 25-27.
- ธัญญารัตน์ ยุวธรรณะ และพวงเพชร วัชรอยู่. (2557). อิทธิพลของการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและการเห็นคุณค่าในตนเองต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 40(1), 147-165.
- ธีรรัตน์ สำเร็จว่าณิชย์. (2565). *อภิปรายร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566*. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.youtube.com/watch?v=-P8N1NPoshs>
- นิพิรดาวลี นิและ และชวลิต เกิดทิพย์. (2563). ทบทวนมุมมองการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาในยุคสังคมพลิกผัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 12(1), 111-126.
- นพดล เจนอักษร, มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และ นุชนรา รัตนศิริประภา. (2564). กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในยุคพลิกผัน. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 51-66.
- บริษัท เพียร์ พาวเวอร์ แพลตฟอร์ม จำกัด. (2562). *Digital Disruption การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว*. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.peerpower.co.th/blog/investor/digital-disruption>
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruption ต่อการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 18(1), 1-6.
- พรรณจิตตา ทศนิยม และชนัดดา เพ็ชรประยูร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตัวในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในธุรกิจบรรจุภัณฑ์. *วารสารจิตวิทยา*, 19(1), 16-27.

- ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล. *วารสารการจัการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 62 – 80.
- ภาณุวัฒน์ รักดีวงศ์ และกฤษณา วรณกลาง. (2563). นวัตกรรมกับการเป็นเครื่องมือในการใช้ชีวิตของคนในยุคสังคมพลิกผัน (Disrupt Society). *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 3(1), 91 – 112.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). *VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่*. สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2565 จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่>
- ศรีบรร เอี่ยมวัฒน์. (2561). *แนวโน้มของ Disruptive Technology และความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจในอนาคตของเครื่องถ่ายภาพเอกสารในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. (2562). *โลกที่เปลี่ยนไปสู่โลกแห่งเรียลไทม์*. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2566 จาก <https://www.posttoday.com/social/think/577234>
- สัจจวัฒน์ จาริกศิลป์. (2564). การดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการด้านกีฬาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน. *วารสารสหศาสตร์*, 21(1), 1-13.
- สุรพงษ์ มาลี. (2562). “การพลิกโฉม” สู่ “องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน” ใน “ยุคการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน”: โครงสร้าง ระบบทรัพยากรบุคคล และผู้นำ. *วารสารข้าราชการ*, 61(2), 8-10.
- สำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน). (2564). *แผนการดำเนินงานแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2566 จาก [https://wisdomking.or.th/files/media\\_manager/12075f8459499dd19b4bc0eed7ccbf39/About\\_Us/ITA/65/Plan-2565-2.pdf](https://wisdomking.or.th/files/media_manager/12075f8459499dd19b4bc0eed7ccbf39/About_Us/ITA/65/Plan-2565-2.pdf)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). (ร่าง) *แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทย สู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566 จาก <https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2021/plan13.pdf>
- อุทัย ดุลยเกษม. (2561). อนาคตของมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในสังคมไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 10(1), 1-17.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de administration*, 29(3), 280-293.
- PASSIONGEN. (2018). *เตรียม mindset อย่างไร ให้ทันยุค disruption*. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2566 จาก <https://www.passiongen.com/featured/2018/09/get-ready-mindset-for-disruption-era>
- Namprom, T. (2019). *VUCA World... ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ*. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2566 จาก <https://reder.red/vuga-world-18-12-2019>