



รูปแบบการจัดการแนวใหม่ที่ส่งผลต่อ การพัฒนาองค์กรในประเทศไทยในยุค NEW NORMAL MODEL NEW MANAGEMENT AFFECTING TO DEVELOPMENT ORGANIZATIONS IN THAILAND IN NEW NORMAL ERA

สุปราณี วรรณรณ
Supranee Vanarun

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ ศูนย์บริหารธุรกิจและการศึกษาทั่วไป วิทยาลัยดุสิตธานี,
e-Mail: supranee.va@dtc.ac.th (Corresponding Author)

Lecturer, Business Administration Department, Business Administration and General Education,
Dusit Thani College, e-Mail: supranee.va@dtc.ac.th (Corresponding Author)

(Received: 2021, September 6; Revised: 2021, December 2; Accepted: 2021, December 4)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยในยุค New Normal โดยศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีตัวแปรหลักสำคัญอยู่ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) รูปแบบการดำเนินชีวิต 2) รูปแบบการทำงาน 3) รูปแบบธุรกิจ และ 4) รูปแบบการลงทุน โดยใน 4 องค์ประกอบ ได้กล่าวถึงความสำคัญของ “เทคโนโลยีดิจิทัล” ที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรด้วยการบูรณาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาให้ธุรกิจเติบโตและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการแนวใหม่, การพัฒนาองค์กรในประเทศไทย, ยุคนิวนอร์มอล

ABSTRACT

This article aimed to study a new management model affecting the development of organizations in Thailand in the New Normal era. This is a study and literature review on variables influencing the model to the development of organizations in Thailand. In the literature review, it was found that there were four main variables as follows: 1) life style, 2) working life style, 3) business model, and 4) investment. In the four elements, the



importance of "Digital Technology" was a tool used to change management and was an important factor in organizational development by integrating of digital technology into the core competencies of the organization to develop the business and sustainably have a competitive advantage in the business. **Keywords:** new management model, organizations development in Thailand, new normal era.

บทนำ

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 (COVID-19) เป็นปรากฏการณ์ที่สั่นสะเทือนทั้งมิติเชิงสังคมและเศรษฐกิจในวงกว้างตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นมาอย่างต่อเนื่อง และทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงเดือนมีนาคมถึงเมษายน พ.ศ. 2563 ทำให้เศรษฐกิจโลกตกต่ำที่สุดในรอบเกือบ 100 ปี นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1930 หรือ “ยุค Great Depression” ซึ่งเป็นยุคที่ตลาดหุ้นและเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ของสหรัฐอเมริกา (หลักทรัพย์บัวหลวง, ออนไลน์, 2563)

ความสำคัญของ New Normal

โควิด-19 เป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เนื่องจากเป็นการระบาดใหญ่ทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างรุนแรงในระยะสั้น และหลายพฤติกรรมจะอยู่ถาวรกลายเป็น New Normal โดยโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยคนไทยจะมีพฤติกรรมแบบ New Normal หลัก ๆ ดังนี้ 1) การใช้เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ในสังคมยุค New Normal สิ่งเหล่านี้จะเข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน การประชุมออนไลน์ การซื้อสินค้าออนไลน์ การทำธุรกรรม เป็นต้น 2) การเว้นระยะห่างทางสังคม ผู้คนในสังคมจะเห็นความสำคัญของการเว้นระยะห่าง เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตช่วงวิกฤตไวรัสโควิด-19 และจะคุ้นเคยในการดำเนินชีวิตแบบนี้ต่อไป เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนช่วยในการสื่อสารและการดำเนินชีวิต ทำให้ลดการปฏิสัมพันธ์และเน้นการทำกิจกรรมที่บ้านมากขึ้น 3) การดูแลใส่ใจสุขภาพทั้งตัวเองและคนรอบข้าง และ 4) การสร้างสมดุลชีวิตระหว่างอยู่บ้านมากขึ้น ซึ่งจะเป็แนวทางในการปรับสมดุลชีวิตระหว่างเวลาส่วนตัว การทำงาน และสังคม (ธรรมนิติ, ออนไลน์, 2563)

ในสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐกิจ ภาครัฐ หรือส่วนบุคคล ล้วนต้องปรับตัว พัฒนา เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ และเพิ่ม



ประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะในภาคธุรกิจจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน รวมถึงโครงสร้างภายในองค์กร การวางแผนกำลังคน การปรับทัศนคติ พฤติกรรม และเพิ่มการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมแบบ New Normal หรือแนวทางชีวิตวิถีใหม่ และจากพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เห็นถึงปัญหาและความสำคัญของพฤติกรรมแบบ New Normal ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานได้ สำหรับในภาคส่วนธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบนั้น ได้แก่ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว โรงแรม การบิน และการศึกษา เป็นต้น

จากปัญหาและผลกระทบดังกล่าว จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้เขียนสนใจศึกษารูปแบบการจัดการแนวใหม่ในยุค New Normal ที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดย สำนักข่าวอีไฟแนนซ์ไทย (ออนไลน์, 2563) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal มี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการดำเนินชีวิต (life style) เช่น พฤติกรรมในการเข้าสังคม โครงสร้างทางสังคมใหม่ การดูแลสุขภาพ การใช้เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต 2) รูปแบบการทำงาน (work life style) รูปแบบการทำงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ได้รับผลกระทบในภาวะวิกฤตไวรัสโควิด-19 อันเนื่องมาจากการเว้นระยะห่างระหว่างผู้คน (social distancing) ที่เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ 3) รูปแบบธุรกิจ (business model) ที่องค์กรได้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าหลังวิกฤตไวรัสโควิด-19 และ 4) รูปแบบการลงทุน (investment) เป็นการลงทุนในยุคหลังวิกฤตไวรัสโควิด-19 ที่เจ้าของธุรกิจและนักลงทุนปรับวิธีการที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ทั้ง 4 รูปแบบนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในยุค New Normal ซึ่งทุกองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจะมีการปรับตัวทั้งการปรับแผนธุรกิจ การปรับรูปแบบในการทำงาน การเปลี่ยนโมเดลทางธุรกิจ การทบทวนสำหรับแผนเชิงรุกในการสร้างแบรนด์ และวิธีการสื่อสารทางการตลาดในช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างรายได้และสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจทั้งในระยะสั้นและยาว (วิษณุ เทศขยัน, ออนไลน์, 2563)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการแนวใหม่ในการพัฒนาองค์กรในยุค New Normal
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการแนวใหม่ในยุค New Normal



ความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการแนวใหม่

1. **สังคมยุค New Normal** เป็นวิถีการดำเนินชีวิตหลังพ้นจากวิกฤตไวรัสโควิด-19 เป็นความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งหมายถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต เพราะได้รับผลกระทบจากบางสิ่ง บางเหตุการณ์ จนแบบแผนและแนวทางที่คุ้นเคยเกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วิถีใหม่ เมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้เกิดความคุ้นชินและกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีปกติ (เอ็กซ์ิมไทยแลนด์ (EXIM Thailand), ออนไลน์, 2563)

New Normal ถูกใช้ครั้งแรกโดย บิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกัน ใช้อธิบายสถานะเศรษฐกิจโลกหลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ในสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี ค.ศ. 2007-2009 และถูกนำมาใช้สำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ถดถอยลง และมีโอกาสที่จะไม่กลับมาเติบโตถึงระดับเดิมได้อีก (เอ็กซ์ิมไทยแลนด์ (EXIM Thailand), ออนไลน์, 2563)

2. **การพัฒนาองค์กรในยุค New Normal** การพัฒนาองค์กร (organization development: OD) เป็นการดำเนินงานที่พัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร กระบวนการทำงาน การปรับทัศนคติ พฤติกรรม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารไปยังบุคลากรทุกระดับ (เอชอาร์ โน้ต (HR Note), ออนไลน์, 2562)

การพัฒนาองค์กรในยุค New Normal มีสาเหตุมาจากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั่วโลก และมีส่วนทำให้องค์กรต่าง ๆ ปรับตัวและเร่งพัฒนาองค์กรให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่ง ซึ่งรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุค New Normal จะต้องสอดคล้องกับ 4 ปัจจัยหลัก ที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีการระบาดของไวรัสโควิด-19 ได้แก่ 1) รูปแบบการดำเนินชีวิต 2) รูปแบบการทำงาน 3) รูปแบบธุรกิจ และ 4) รูปแบบการลงทุน

ทีมข่าวคุณภาพชีวิต กรุงเทพธุรกิจ (ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวว่า “ธุรกิจจะต้องเริ่มด้วยการปรับองค์กรจากส่วนภายใน” ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดระเบียบสังคม 2) ด้านการเงิน 3) ด้านระบบความคิด 4) ด้านระบบคน และสิ่งสำคัญสำหรับการปรับองค์กรในยุค New Normal คือเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปัจจุบันมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดเพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ใหม่ อีกทั้งองค์กรจะต้องเข้าใจด้วยว่าอุตสาหกรรมในอนาคตจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด

พิสิทธิ์ พิพัฒน์ภคากุล (2563) ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องสร้างดิจิทัลเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และการพัฒนาองค์กรต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) การมีผู้นำที่ดี 2) การมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ



3) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) มีการประเมินผล และ 6) มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ องค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่น มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ดีเลิศ และประสบความสำเร็จในยุค New Normal ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปการพัฒนาองค์กรได้ว่า องค์กรใดที่ไม่หยุดพัฒนา มักเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการที่ผู้บริหารและบุคลากรต่างมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาร่วมกันนั้น เป็นเสมือนพลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จในธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาจะต้องทำควบคู่กันทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระบบบริหาร ระบบการทำงาน ไปจนถึงบุคลากร จึงจะเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบที่สุด โดยปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุค New Normal ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) รูปแบบการดำเนินชีวิต (life style) 2) รูปแบบการทำงาน (working life style) 3) รูปแบบธุรกิจ (business model) และ 4) รูปแบบการลงทุน (investment)

รูปแบบการจัดการแนวใหม่ในการพัฒนาองค์กรในยุค New Normal

1. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบการดำเนินชีวิต (life style)” รูปแบบการดำเนินชีวิต หมายถึง รูปแบบที่มีความเป็นเฉพาะของกิจกรรมในแต่ละวัน ที่แสดงถึงความ เป็นเอกลักษณ์และความเป็นตัวตนของบุคคลนั้น (Reimer, 1995) หรือรูปแบบการดำเนินชีวิต ในโลกที่แสดงออกมาในรูปของกิจกรรม ความสนใจ และความคิดเห็นของบุคคลนั้น ๆ โดยแสดงออกถึง “ความเป็นตัวตน” และพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวทั้งหมด (Kotler, Bowen & Makens, 2000)

รูปแบบการดำเนินชีวิตในยุค New Normal จากการระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบในวงกว้างกับทุกคน ทุกธุรกิจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้กระตุ้นให้เกิดการยอมรับและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง ก้าวกระโดด เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ใหม่

ชีวิตวิถีใหม่ (new normal) จึงเป็นแนวทางที่หลายคนจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก รวมถึงการใช้ระบบซื้อขายสินค้าและบริการทางออนไลน์มากขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิตที่ปฏิบัติกัน เป็นปกติต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ ในที่สุดทั้งหมดนี้จะกลายเป็น New Normal ในสังคมไทยและทั่วโลก จากไลฟ์สไตล์ใหม่หรือ New Normal Lifestyle นี้



ทำให้เกิดการยอมรับและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินชีวิตมากขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (online business) ที่เกิดมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงจนส่งผลให้ระบบการสั่งซื้อสินค้าและบริการมีความสำคัญมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องสร้างความมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการมีมาตรฐาน ปลอดภัย โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลไปถึงการลงทุนของธุรกิจเอกชนต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจบนออนไลน์ (สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน), ออนไลน์, ม.ป.ป.)

เดอะสตอรีไทยแลนด์ (The Story Thailand) (ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวถึงรูปแบบการดำเนินชีวิต (life style) ว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงและต้องปรับตัวในการดำเนินชีวิตหลังจากมีการระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่ามี 3 ปัจจัยสำคัญที่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตปกติก็คือ การซื้อขายสินค้าผ่านออนไลน์ (e-commerce) การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (e-learning) และการทำงานจากที่บ้าน (work from home) ล้วนต้องใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยทั้งสิ้น

2. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบการทำงาน (working life style)”

Baker (Online, 2021) ได้กล่าวถึงรูปแบบการทำงานว่า การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้นำทางธุรกิจจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ให้องค์กรของตนเองมีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง โดยมี 9 แนวทางหลัก สำหรับผู้นำองค์กรที่จะใช้ในการประเมินผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานระยะไกล 2) การรวบรวมข้อมูลแบบขยาย 3) การขยายตัวของพนักงานที่อาจเกิดขึ้น 4) การเพิ่มบทบาทนายจ้างในฐานะเครือข่ายความปลอดภัยทางสังคม 5) การแยกทักษะและบทบาทที่สำคัญ 6) ความมีมนุษยธรรมของพนักงาน 7) มีผู้บริหารใหม่ 8) การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการทำงานแบบยืดหยุ่น และ 9) ลดความซับซ้อนภายในองค์กร

Boland et al (Online, 2020) ได้กล่าวถึงชีวิตการทำงานในออฟฟิศในยุคโควิด-19 ที่บริษัทหลายแห่งทั่วโลกเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเป็นการทำงานจากที่บ้านและมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เช่น การนำเทคโนโลยีสำหรับการประชุมทางไกล และการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัลในรูปแบบอื่นมาใช้ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้ผลลัพธ์ดีกว่าที่คิด และการที่บุคลากรทำงานจากที่บ้านนั้นจะช่วยลดต้นทุนในการเช่าพื้นที่ได้เป็นอย่างมาก

ซีพี อี-นิวส์ (CP e-News) (ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวถึง “รูปแบบการทำงาน” ว่า



เดิมรูปแบบการทำงานจะทำงานตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ทำงานตามเวลา และทำงานที่ออฟฟิศ ทำให้องค์กรไม่สามารถรู้ได้ว่าพนักงานจะทำงานเต็มเวลา 8 ชั่วโมงต่อวัน จริงหรือไม่ จึงทำให้องค์กรพิจารณาการทำงานในรูปแบบ Task-based ซึ่งเป็นการทำงานแต่ละงานไป และทำงานตามทักษะที่ถนัดไม่ใช้การทำงานตามตำแหน่ง ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้สามารถทำงานข้ามแผนกได้ มีความ “ยืดหยุ่น” มากขึ้น ไม่จำเป็นต้องจ้างเป็นรายเดือน (full time) ทำให้องค์กรมีความมั่นคงด้านการเงิน รูปแบบการทำงานเต็มเวลาอาจลดลงและในขณะเดียวกันหากใครมีความสามารถก็สามารถรับงานได้หลายบริษัทด้วย

3. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจ (business model)”

Casadesus-Masanell and Ricart (Online, 2010) กล่าวว่า รูปแบบธุรกิจเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่มีเหตุมีผลเป็นเอกลักษณ์ของบริษัท มีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานและสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ (ออนไลน์, 2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบธุรกิจว่า องค์กรส่วนใหญ่จำเป็นต้องปรับรูปแบบธุรกิจ (business model) และปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างมูลค่า โดยผู้นำจะต้องวางแผนสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ อีกทั้งต้องพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องหมั่นรักษาและเพิ่มพูนทักษะของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่จะมาพร้อมความเสี่ยง โดยเทคโนโลยีจะเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการดำเนินธุรกิจ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ทั้งหมดจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอีกด้วย

แอดมิน เมฆ (ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวถึงรูปแบบธุรกิจว่า ธุรกิจต้องคิดค้นและปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มากระทบกับองค์กร โดยรูปแบบธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ Business to Business (B2B) กำลังเปลี่ยนเป็น Business to Consumer (B2C) อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีการปรับตัวไปสู่การขายสินค้าและบริการทางออนไลน์มากขึ้น โดยมีปัจจัยพื้นฐานสำคัญคือ 1) การปกป้องแบรนด์ ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยน 2) คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัย ต้องดูแลทั้งบุคลากรและลูกค้า 3) โครงสร้างพื้นฐาน ต้องใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปทานและการจัดจำหน่ายที่มีอยู่ 4) การประกันคุณภาพของการบริการ ต้องรักษาและเสริมสร้างชื่อเสียงของแบรนด์ให้มีความแข็งแกร่ง 5) การประกันภัย ต้องปรับระดับและขอบเขตความคุ้มครอง 6) ความเป็นส่วนตัวและการปกป้องข้อมูลการย้ายจาก B2B ไปสู่ B2C



4. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบการลงทุน (investment)” UNCTAD (Online, n.d.) ได้กล่าวเกี่ยวกับรูปแบบการลงทุนว่า การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจโดยรวม เศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ที่สุด จากวิกฤตดังกล่าวทำให้เห็นถึงความเสถียรในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีความสำคัญสำหรับการลงทุน มุ่งเน้นในด้านเทคโนโลยีหรือการปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่ (new industrial revolution: NIR) โดยแนวโน้มด้านเทคโนโลยีสำคัญ 3 ประการของ NIR คือ 1) เทคโนโลยีหุ่นยนต์ขั้นสูง (AI) 2) ห่วงโซ่อุปทานดิจิทัล และ 3) เทคโนโลยีการผลิตยุคใหม่ ดังนั้นการลงทุนของแต่ละประเทศจะมุ่งเน้นไปที่เทคโนโลยีและทรัพยากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการผลิตและบริการ รวมถึงให้ความสำคัญกับการทดแทนพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ทิมข่าวคุณภาพชีวิต กรุงเทพธุรกิจ (ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวเกี่ยวกับรูปแบบการลงทุนหลังปัญหาการระบาดของโควิด-19 ว่า การปรับตัวในโลกปกติใหม่ด้วยการใช้ดิจิทัลเป็นการรองรับการเข้ามาของเทคโนโลยี โดยเฉพาะในเรื่องของบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องรู้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร รู้ภายในองค์กรว่าสภาพการณ์เปลี่ยนไปอย่างไร ต้องทราบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ อุตสาหกรรมเปลี่ยนลูกค้าเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน ผู้บริโภคเปลี่ยน เป็นต้น โดยองค์กรจะต้องมีการนำ Data, AI และ Machine Learning เข้ามาเป็นข้อมูลในการคิดและตัดสินใจ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ซีพี อี-นิวส์ (CP e-News) (ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวว่า บริษัทต่าง ๆ จะหันมาลงทุนทางด้านเทคโนโลยีในภาคแรงงานมากขึ้น ดังนั้นการใช้พื้นที่สำนักงานจะเปลี่ยนรูปแบบจากพื้นที่การทำงานส่วนตัวเป็นพื้นที่ทำงานรวม (common spaces) เพราะคนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ซึ่งจะเห็นได้จากช่วงการระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่หลายธุรกิจได้เริ่มทำงานจากที่บ้าน (work from home) กันมาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้การเช่าพื้นที่สำนักงานลดลง และมีการเช่าพื้นที่ในระยะสั้น นอกจากนี้จะเห็นแนวโน้มของ Talent Pool คือการจ้างงานข้ามประเทศมากขึ้น จากเดิมที่คนเก่งจะไปทำงานให้กับบริษัทต่างชาติ แต่ด้วยเทคโนโลยีการทำงานจากที่ไหนก็ได้ คนเก่ง ๆ จะอยู่ในประเทศของตนและสามารถรับงานจากทั่วโลกได้

สรุป

รูปแบบการจัดการแนวใหม่ในยุค New Normal มี 4 องค์ประกอบที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) รูปแบบการดำเนินชีวิต 2) รูปแบบการทำงาน 3) รูปแบบธุรกิจ และ 4) รูปแบบการลงทุน สามารถสรุปแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้



1. รูปแบบการดำเนินชีวิตในยุค New Normal เป็นรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น โดยมีเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท โดยเฉพาะการดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มาจากพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายสินค้าผ่านออนไลน์ การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ และการทำงานจากที่บ้าน เป็นต้น

2. รูปแบบการทำงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้คนและวิธีการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นการทำงานจากที่บ้านและมุ่งเน้นไปที่การช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ทำให้องค์กรค้นพบและเข้าถึงกลุ่มคนที่มีความสามารถใหม่ ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ แต่ต้องนำกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต และสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง อีกทั้งการที่บุคลากรทำงานจากที่บ้านได้นั้นจะทำให้องค์กรลดต้นทุนและประหยัดค่าใช้จ่ายคงที่ได้มาก ซึ่งรูปแบบการทำงานในอนาคตหลังจากยุค New Normal นี้ จะมีความ “ยืดหยุ่น” มากขึ้น เพราะสามารถจ้างงานคนที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญได้จากทั่วทุกมุมโลกโดยที่บุคลากรไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานที่สำนักงาน

3. รูปแบบธุรกิจ เป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อนำเสนอประโยชน์ให้กับลูกค้า และเพื่อสร้างความรู้ใหม่ที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกแก่อุตสาหกรรมในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามความต้องการของลูกค้า โดยมีกระบวนการที่นำไปสู่การพัฒนาการตลาดและการจัดการบริการให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน

4. รูปแบบการลงทุน จะมุ่งเน้นการลงทุนทางเทคโนโลยีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร ภาคเอกชนจะเน้นในการทำธุรกิจออนไลน์มากขึ้น และในหลาย ๆ องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลากร อุตสาหกรรม ลูกค้า เทคโนโลยี ผู้บริโภค สภาพแวดล้อม และสังคม เป็นต้น

ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรจะนำมาใช้นั้นต้องมีความสอดคล้องกับอุตสาหกรรม วิสัยทัศน์ลูกค้า เทคโนโลยี ผู้บริโภค และสังคม ซึ่งทำให้องค์กรสามารถสร้างจุดแข็งในการดำเนินงาน เพิ่มทักษะด้านดิจิทัลที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรบนพื้นฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับนวัตกรรมในอนาคต สร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น และบูรณาการการดำเนินงาน



ในกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง รับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

1. รูปแบบการดำเนินชีวิต (life style) องค์กรต้องศึกษาและเรียนรู้พฤติกรรมในการเข้าสู่สังคม โครงสร้างทางสังคมใหม่ การดูแลสุขภาพ การใช้เทคโนโลยี และรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่มีการปรับเปลี่ยนไป ผู้ประกอบการหรือผู้ให้บริการต้องให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจออนไลน์

2. รูปแบบการทำงาน (work life style) องค์กรควรพิจารณารูปแบบการทำงาน และเพิ่มรูปแบบการจ้างงานสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากทั่วโลก เพื่อตอบสนองกับกลุ่มคนทำงานแบบไร้ออฟฟิศ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานในยุค New Normal และปรับองค์กรให้มีความพร้อมในการรองรับการดำเนินงานในอนาคต หากมีเหตุการณ์ที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถมาปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานได้ตามปกติเกิดขึ้นอีก

3. รูปแบบธุรกิจ (business model) องค์กรจะต้องปรับโมเดลธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในยุค New Normal ต้องสร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าและสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

4. รูปแบบการลงทุน (investment) องค์กรควรปรับวิธีการลงทุนที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีหุ่นยนต์ขั้นสูง (AI) พัฒนาห่วงโซ่อุปทานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การเพิ่มเทคโนโลยีการผลิตสินค้าและกระบวนการให้บริการ และเพิ่มการลงทุนในเทคโนโลยีภาคแรงงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพขององค์กร

บรรณานุกรม

- ซีพี อี-นิวส์ (CP e-News). (2563). *บทเรียนเปิดเมืองจากจีน รู้จัก New consumers กับ 7 เทรนด์เปลี่ยนโลกธุรกิจหลังCovid-19* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.cp- enews.com/news/details/cpnews/4143> [2563, 12 ตุลาคม].
- เดอะสตอรีไทยแลนด์ (The Story Thailand). (2563). *ชีวิตโลก New Normal และการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างราบรื่น* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.thestorythailand.com/31/05/2020/1704/> [2563, 14 มิถุนายน].



- ทีมข่าวคุณภาพชีวิต กรุงเทพธุรกิจ. (2563). **จากยุคดิสรับ สู่ยุคโควิด-19 รอดได้ ต้องปรับให้เร็ว** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/895506> [2563, 23 ตุลาคม].
- ธนิต โสรัตน์. (2563). **ผลกระทบไวรัสโคโรนา คุกคามเศรษฐกิจถดถอยเลวร้ายสุดในรอบเกือบศตวรรษ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.posttoday.com/economy/columnist/619876> [2563, 20 พฤษภาคม].
- ธรรมนิติ. (2563). **ปรับตัวอย่างไรให้ชีวิตและธุรกิจอยู่รอดในยุค New Normal** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.dharmniti.co.th/new-normal/> [2563, 18 พฤษภาคม].
- พิสิทธิ พิพัฒน์โกคากุล. (2556). **7 เคล็ดลับสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://oknation.nationtv.tv/blog/pisitpipatphokakul/2013/08/29/entry-1> [2563, 20 พฤษภาคม].
- วิชญ์ เทศขยัน. (2563). **Understanding consumer's deep behavior เข้าใจพฤติกรรมเชิงลึกของผู้บริโภค หัวใจของการพัฒนาแบรนด์** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://positioningmag.com/1301038> [2563, 28 กันยายน].
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2559). **เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (disruptive technologies)** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.it24hrs.com/2016/disruptive-technologies-technology/> [2563, 7 สิงหาคม].
- สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). **New normal** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/new-normal> [2563, 14 ตุลาคม].
- สำนักข่าวอีไฟแนนซ์ไทย. (2563). **SCB CIO เผย 3 บทเรียนจากวิกฤต COVID-19** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.efinancethai.com/LastestNews/LatestNewsMain.aspx?ref=A&id=MTL3R2NWTjllYUU9> [2563, 7 สิงหาคม].
- เสาวณี จันทะพงษ์ และทศพล ต้องหุ้ย. (ม.ป.ป.). **ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลก: This time is different** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_18Mar2020.aspx [2563, 20 มิถุนายน].
- หลักทรัพย์บัวหลวง. (2563). **ลงทุนอย่างไรในยุคโควิด 19** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://knowledge.bualuang.co.th/knowledge-base/howtoinvestincovid19/> [2563, 10 ตุลาคม].



- เอ็กซิมไทยแลนด์ (EXIM Thailand). (2563). **5 ความพร้อมก้าวสู่ผู้ส่งออกมืออาชีพ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://exac.exim.go.th/detail/20200323125039/20200723153837> [2563, 25 ตุลาคม].
- เอชอาร์ โน้ต (HR Note). (2562). **การพัฒนาองค์กร (organization development: OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/> [2563, 12 ตุลาคม].
- แอดมิน เมฆ. (2563). **การทำธุรกิจแบบ B2C B2B และ B2B2C ต่างกันยังไง** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.mycloudfulfillment.com/b2c-b2b-b2b2c/> [2563, 14 ตุลาคม].
- Amit, Raphael, & Zott, Christoph. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520.
- Baker, Mary. (2021). **9 future of work trends post-COVID-19** (Online). Available: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19> [2020, October 16].
- Boland, Brodie, et al. (2020). **Reimagining the office and work life after COVID-19** (Online). Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19> [2020, October 8].
- Casadesus-Masanell, Ramon, & Ricart, John Enric. (2010). **From strategy to business models and to tactics** (Online). Available: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf [2020, October 8].
- Kotler, Philip, Bowen, John T., & Makens, James C. (2000). **Marketing for hospitality and tourism**. Hoboken, NJ: Prentice Hall.
- Reimer, Bo. (1995). Youth and modern lifestyle. In Johan Fornas and Goran Bolin (Eds.), **Youth culture in late modernity** (pp. 120-144). London, UK: Saga.
- UNCTAD. (n.d.). **The need to protect science, technology and innovation funding, during and after the Covid-19 crisis** (Online). Available: <https://unctad.org/webflyer/need-protect-science-technology-and-innovation-funding-during-and-after-covid-19-crisis> [2020, June 12].