

SPECIAL ARTICLE

สมรรถนะสำหรับนักบริหารแห่งอนาคต กับวิธีการประเมินที่ทรงพลัง

Competencies for Future Executives and the Powerful Assessment Methods

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, ปร.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์), นิตย์ เพ็ชรรักษ์, วศ.ค. (ระบบไฟฟ้ากำลัง: EPSM),
 ศิริเดช คำสุพรหม, บธ.ค. (ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ), พิไลพรหม นวนนุช, ว.ม. (นโยบายและแผนการสื่อสารมวลชน),
 พสุธิดา ตันตรวจิน, ปร.ค. (การจัดการ), นิสรา ใจชื้อ, ค.ค. (พัฒนศึกษา),
 สุชาวดี เชนทองจันทร์ ลิมนพนาคทอง, ปร.ค. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์),
 เติวิศ โสภณปฏิมา, ปร.ค. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์), ณัฐวดี ลิ้มเลิศเจริญนิข, ศศ.ม. (ภาษาศาสตร์ประยุกต์),
 พนิตชญา ลิ้มศิริ, ศศ.ม. (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา)
 Sirapatsorn Wongthongdee, Ph.D. (Public Administration),
 Nit Petcharakas, D.Eng (Electric Power System: EPSM),
 Siridech Kumsuprom, Ph.D. (Business Information Systems: BIS),
 Pilaipan Navanuch, M.A. (Mass Communication Planning & Policy),
 Pasutida Tantrajin, Ph.D. (Management), Nissara Jaisue, Ph.D. (Development Education),
 Suchavadee Dejthongjun Limpananarkthong, D.P.A. (Human Resource Management),
 Taywit Soponpatima, D.P.A. (Human Resource Management),
 Nutthawadee Limlerjalearnvanit, M.A. (Applied Linguistics),
 Panitchaya Limsiri, M.A. (Sociology and Anthropology)
 มหาวิทยาลัยบูรพา
 Dhurakij Pundit University

Received: January 3, 2024 Revised: February 14, 2024 Accepted: February 28, 2024

บทคัดย่อ

นักบริหารเป็นกลไกหลักที่ผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงาน ภายใต้บริบทของ VUCA World ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากปัจจัยต่างๆ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ภาพของโลกแห่งการบริหรงานในอนาคต สมรรถนะของนักบริหารที่สอดคล้องกับโลกแห่งการบริหรงานในอนาคต และเสนอแนะวิธีการ/เครื่องมือสำหรับการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของนักบริหาร โดยใช้การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 13 ราย และการสำรวจความเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 345 ราย

ผลการศึกษาพบว่า โลกแห่งการบริหรงานแห่งอนาคตยังคงอยู่ใน VUCA WORLD โดยมีตัวแปรด้านสภาพภูมิอากาศ ภูมิรัฐศาสตร์ โครงสร้างประชากร การให้ความสำคัญด้านสุขภาวะ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การใช้แนวคิดพลังงานสะอาด โครงสร้างองค์การจะมีขนาดเล็กลงและมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีสมรรถนะภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม ทักษะดิจิทัลและทักษะภาษาที่หลากหลาย เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลง มีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ และสามารถคาดการณ์ได้อย่างมีชั้นเชิง สำหรับวิธีการและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ หน่วยงานส่วนใหญ่ยังคงใช้การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงาน (OKRs/KPIs) และใช้เครื่องมือการประเมินสมรรถนะอื่นตามความเหมาะสม

คำสำคัญ: นักบริหาร, สมรรถนะ, การประเมิน, การบริหาร

ABTRACT

Executives serve as the primary driving force of the agency under the context of VUCA World that is constantly dependent on various factors. Objectives of the research are to study, analyze, and synthesize the picture of the world of management in the future, the competencies of executives that are consistent with the future landscape of management, and propose methods or tools for evaluating competencies and performance of executives. The research method used in this study is the mixed-method approach. Data were collected through 13 key informants' in-depth interviews, and survey questionnaires were administered to 345 respondents.

The results indicate that the future of management will persist within a VUCA world characterized by climate change, geopolitics, population structure, health considerations, technological disruptions, and the concept of clean energy. Executives are expected to possess competencies in leadership, morals and ethics, technology and innovation literacy, change management, business acumen, and strategic prediction. Regarding methods and tools for evaluating competency, most organizations utilize in assessing employee competencies and performance by objective and key results (OKRs), key performance indicators (KPIs) and other competency assessment tools as appropriate.

KEYWORDS: executive, competencies, assessment, management

บทนำ

จากข้อค้นพบของงานวิจัย เรื่อง “ทัศนคติในการประเมินสมรรถนะผู้มีความสามารถสูง (Perspectives towards Talent Competencies Assessments)” โดยคณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เมื่อ พ.ศ. 2564¹ พบว่า สมรรถนะของนักบริหารผู้มีความสามารถสูงที่จำเป็นต้องมีในการบริหารงานที่เหมาะสมกับปีที่ทำวิจัยและอนาคต 3-5 ปี เรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 8 สมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความรู้ความสามารถในเชิงดิจิทัล (Digital Literacy) ความปรารถนาตรงตามความเป็นจริง (Realistic Aspirations) ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (People Touch Capabilities) การเรียนรู้และสังสมประสบการณ์ในแต่ละบทบาท (Experiences in Each Role) การมีจิตใจให้บริการ (Service Mindset) และความรอบรู้ในเชิงธุรกิจ (Business Acumen)

เมื่อสถานการณ์ของโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างต่อเนื่องในหลายมิติ นับตั้งแต่เกิดการเติบโตทางเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) รวมถึงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ เช่น COVID-19 และเกิดความขัดแย้งในภูมิรัฐศาสตร์หรือระเบียบโลกในหลายพื้นที่ ประกอบกับสถานการณ์ด้านประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านภูมิอากาศ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรทางธรรมชาติ ซึ่งเกิดขึ้นเป็นวงกว้าง ทำให้รูปแบบการทำงานของผู้คนเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่อง พิจารณาจากผลการสำรวจขององค์การจัดการแห่งสหรัฐอเมริกาและสถาบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปี พ.ศ. 2549² พบว่าร้อยละ 82 ของผู้ตอบแบบสอบถาม 1,472 คนจากหลายองค์กร ต่างให้การยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่รวดเร็วและรุนแรงอยู่ในระดับมากถึงร้อยละ 69 ของผู้ตอบแบบสอบถามและเห็นถึง “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะพลิกโฉม (Disruptive changes)” ไปถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นรุนแรง (Severe Surprises) และยังมีลักษณะที่ทำให้ผู้คนตระหนักตกใจอย่างไม่คาดคิดมาก่อน (Unanticipated Shocks)

ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลซึ่งมีลักษณะพลิกโฉม ทำลายล้าง รวดเร็วและรุนแรง

มากกว่าเดิม (Faster and more disruptive changes) สะท้อนถึงโลกแห่งการบริหารงานในอนาคตตามที่ Gartner (พ.ศ. 2564) ใน Redesigning Work for a Hybrid Future ศึกษาไว้ประกอบด้วย การออกแบบงานจะมีลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงานผ่านระบบสำนักงานเสมือนจริง (Virtual Office-Centric Design) โดยที่สภาพแวดล้อมจะดำรงอยู่ในโลกเสมือน จากระยะไกล (Remote Environment) การออกแบบงานในอนาคตได้กลายมาเป็นทางเลือกของพนักงานเองที่จะต้องสร้างมันขึ้นมาด้วยตนเอง (What You Must Create) เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานในแบบผสมผสาน (Hybrid Environment)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้รูปแบบของงานในอนาคต (Future of Work) มีความสำคัญต่อทางด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความรับผิดชอบในการตอบสนองความคาดหวังของพนักงาน หน้าที่ของผู้นำองค์กร หรือนักบริหาร จะต้องเป็นผู้ทำให้ภารกิจขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จริง ควบคู่ไปกับการสรรหาผู้มีความสามารถสูง รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและค่าตอบแทน การตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้สมัครงานและพนักงานที่มีอยู่ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้นด้วย

เมื่อศึกษาถึงการบริหารงานในอนาคตของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. ระบุไว้ในปี พ.ศ. 2565³ โดยให้คำนิยาม “การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่” ไว้ว่า หมายถึง “การปฏิบัติราชการในรูปแบบใหม่ของภาครัฐที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับรูปแบบวิธีการทำงาน และรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการและการให้บริการประชาชน รวมทั้งเสริมสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน” และยังหมายความรวมถึง การปฏิบัติราชการภายใต้สถานการณ์ภาวะไม่ปกติที่ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐต้องปรับรูปแบบการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ อีกด้วย แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานในวิถีใหม่ เปิดโอกาสให้ระบบราชการและภาครัฐไทยมี

แนวทางการปฏิบัติงานที่ผสมผสาน (Hybrid working) ทั้งการปฏิบัติงานที่หน่วยงานและการปฏิบัติงานที่บ้าน หรือนอกสถานที่ เพื่อความยืดหยุ่น เหมาะสมกับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ตลอดจนให้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ให้มีความ สอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตของเจ้าหน้าที่ได้ตามยุค สมัย เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงพึงปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงานตามวิถีปรกติใหม่ โดยยังคงรักษาภาพ ลักษณะที่ดีของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งต้องเป็นผู้เสียสละ และมีอุดมการณ์ มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนตลอด เวลา ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในสถานที่ตั้ง หรือปฏิบัติงานนอก สถานที่ก็ตาม อีกทั้งยังได้กำหนด “แนวทางการปฏิบัติ ราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่” ว่าประกอบ ไปด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

วิถีแห่งแนวคิดใหม่ (New Way of Thinking) เนื่องจากประชาชนมีแนวคิดและทัศนคติ เกี่ยวกับการ ดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้แนวคิดเกี่ยวกับการ บริหารจัดการภาครัฐ ในยุคหลัง COVID-19 จำเป็น ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย ได้แก่

การสื่อสารในรูปแบบใหม่ (New Way of Communication) การติดต่อสื่อสาร ยุคหลัง COVID-19 มุ่งเน้นความรวดเร็ว ตรงประเด็น และครอบคลุมกลุ่ม เป้าหมายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเกิดช่องทางใหม่ในการ สื่อสาร โดยเฉพาะช่องทางแบบดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อ วิถีชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) การทำงานในรูปแบบใหม่ (New Way of Work) การ ทำงานภาครัฐในยุคหลัง COVID-19 มุ่งเน้นผลลัพธ์มาก ยิ่งขึ้น ลดกระบวนการทำงานและกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่ จำเป็นลง ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น มากขึ้น เช่น การทำงานนอกสถานที่ทำงาน การทำงาน ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการใช้เครื่องมือและ วิธีการใหม่ๆ

การดำรงชีวิตแบบใหม่ (New Way of Living) ประชาชนดำเนินชีวิตแบบพึ่งพาตนเองมากขึ้น ปรับตัว ได้รวดเร็วขึ้น และระมัดระวังเรื่องรายรับ-รายจ่าย และ บัณฑิตยี่สิบสำหรับการดำรงชีวิตมากยิ่งขึ้น

ความคาดหวังใหม่ (New Expectation) ประชาชน คาดหวังต่อการรับบริการจากภาครัฐสูงขึ้น ทั้งในด้าน

ความรวดเร็วในการรับบริการ ด้านประสิทธิภาพ ความ คุ่มค่า และความโปร่งใสตรวจสอบได้

วิธีใหม่ในการบรรลุเป้าหมาย (New Way of Winning) ภาครัฐจำเป็นต้องคิดทบทวนและปรับกลยุทธ์ การบริหารจัดการและรูปแบบการบริการภาครัฐใหม่ เพื่อ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ที่แตกต่างไปจากเดิมให้ดียิ่งขึ้น

อีกทั้ง สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดหลักการของ การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิต และการทำงานวิถีใหม่ใน หน่วยงานภาครัฐ โดยคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ดังนี้

การปรับรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐปรับตัวได้อย่าง สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่าง คล่องตัวและทันต่อสถานการณ์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ของงานภาครัฐ ตลอดจนถึงประโยชน์ที่ ประชาชนจะได้รับจากการรับบริการเป็นสำคัญ

การปรับรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติราชการที่ จะต้องควบคู่ไปกับการปรับรูปแบบการบริหารส่วน ราชการและหน่วยงานของรัฐในภาพรวมทุกมิติ อาทิ ระบบและขั้นตอนการดำเนินงาน การทำงานและการให้ บริการประชาชน การบริหารทรัพยากรบุคคล การ ปรับปรุงด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและการให้บริการ ประชาชนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว เหมาะสมกับ บริบทและสภาพการณ์การทำงานของแต่ละส่วนราชการ และ หน่วยงานของรัฐ

การเปิดโอกาสให้ส่วนราชการและหน่วยงานของ รัฐสามารถส่งเสริมให้เกิดการปรับวิธีคิดและปรับเปลี่ยน กรอบความคิด (Mindset) ของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อให้พร้อมปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนให้ มีความพร้อมในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเมื่อ สถานการณ์เปลี่ยนไป

รวมถึงการเปิดโอกาสให้ส่วนราชการและหน่วย งานของรัฐสามารถพิจารณากำหนดรูปแบบวิธีการปฏิบัติ ราชการให้สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงาน เพื่อให้ สามารถปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและหน่วยงานของ รัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตใน การทำงานของผู้ปฏิบัติงานและวิถีการดำเนินชีวิตเพื่อ การสร้างสมดุลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า การบริหารงานในองค์กรจำเป็นต้องปรับตัว
นับเป็นความท้าทายของผู้บริหาร อันเกิดจากการ
เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ
การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ ทั้งนี้ จากการศึกษา
วรรณกรรมและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของ
ผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ เอกชน และภาค
ประชาสังคม เพื่อให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถเชื่อมโยงการ
เปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นผู้นำซึ่งเป็นแบบอย่าง ทั้ง
ยังสามารถจูงใจ และสร้างปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อทำให้องค์กรมีการ
ดำเนินงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวทันต่อ
สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลและ
เกิดประโยชน์สูงสุดในบริบทของการปฏิบัติงานที่มี
ลักษณะผสมผสาน (Hybrid practices)

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “สมรรถนะ (Competency/
Competencies)” ตามความหมายที่ Richard Boyatzis⁴
นิยามไว้ หมายถึง คุณลักษณะฐานรากของบุคคลอันเป็น
บุคลิกภาพเฉพาะตนที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานประสบผล
สำเร็จ และตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้เหนือกว่า
ผู้อื่น (Underlying characteristics of an individual
personality relating to superior performance in a job
or situation) นักบริหาร เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการ
บริหารงาน โดยเป็นกลไกหลักในการผลักดันและ
ขับเคลื่อนการดำเนินงาน สมรรถนะของนักบริหารจึงมี
ความสำคัญและจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ตนเองมี
สมรรถนะที่เหมาะสมกับโลกแห่งการบริหารงานที่เปลี่ยน
ไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลการดำเนินงานของหน่วยงานจะ
ยังคงประสบผลสำเร็จ ในขณะเดียวกัน การวัดประเมิน
สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของนักบริหารก็จำเป็นต้อง
มีเครื่องมือและวิธีการวัดประเมินที่มีประสิทธิภาพ
หรือทรงพลัง และสามารถใช้งานได้จริง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-
Method Research) ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documen-
tary Research) เพื่อศึกษาทั้งในเชิงหลักการ ทฤษฎี รวม
ถึงปรากฏการณ์ และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับประเด็นวิจัย
โดยทำการสืบค้นจากแหล่งข้อมูลและผลงานการศึกษา
วิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศ สำหรับการวิจัยเชิง
คุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เดี่ยวเชิงลึก
(In-depth Interview) และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus
Group Discussion) ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้
แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล และการวิจัยนี้ได้รับการ
พิจารณาจากคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม
พ.ศ. 2566 แล้วจึงดำเนินการเก็บข้อมูล (รหัสโครงการ
วิจัย: DPUHREC016/65FB, IRB COA No.029/65)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิง
คุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการ
สัมภาษณ์เดี่ยวเชิงลึกและการประชุมสนทนากลุ่ม จากผู้
บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ
ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จากหน่วยงานภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษาของไทย จำนวน 13
ราย และ 14 รายตามลำดับ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quan-
titative Research) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้
บริหารและผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐสถาบันการศึกษา
องค์กรธุรกิจ และภาคเอกชนในประเทศไทย โดยกำหนด
ขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณจากสูตรไม่ทราบ
ขนาดตัวอย่างของคอกแรน⁷ กำหนดสัดส่วนของ
ประชากรที่จะสุ่มร้อยละ 30 ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ
95 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ร้อยละ 5
ตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ คือ 345 ราย โดยมีกรอบ
แนวคิดการวิจัย (รูปที่ 1)

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อโลกแห่งการทำงานในอนาคตภายใต้กระแสของการพลิกผันและ VUCA
(External Factors under the Disruptions and VUCA)

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม 2. ระบบบริหาร 3. กฎหมาย 4. ภูมิศาสตร์ 5. เศรษฐกิจ 6. เทคโนโลยี
7. ปัจจัยทางการต่างประเทศ และ 8. ทรัพยากรทางธรรมชาติ

ปัจจัยคุณลักษณะการบริหารงานในอนาคตภายใต้กระแสของการพลิกผันและ VUCA
Future Administrative Tasks Characteristics under the Disruptions and VUCA

1. การออกแบบงานที่ให้ความสำคัญกับคนทำงาน (Human-centric work design)
2. การคิดใหม่ถึงสถานที่ทำงาน (Rethinking the workplace)
3. การให้นิยามและความสำคัญกับความสามารถและทักษะใหม่ๆ (Shifting talent and skills)
4. การทำให้ทุกองค์ประกอบของงานมีความเป็นดิจิทัล (Digital enablement)
5. การบริหารที่อยู่บนโลกผสมผสาน (Managing in a hybrid world)
6. การออกแบบและสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ (Reforming the culture)
7. การมุ่งเน้นที่ความหลากหลายและครอบคลุม (Inclusive and Diversified Focus)
8. การมุ่งเน้นที่ความเท่าเทียมเสมอภาค (Equity and Equality Focus)
9. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ (Interaction and Communication Concerns)
10. การมุ่งเน้นที่การคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategic Thinking and Change Management Focus)

สมรรถนะสำหรับนักบริหารแห่งอนาคต (Competencies for Future Executives)

สมรรถนะระดับองค์กรการ (Organizational Competencies)

- ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology and Innovation Literacy)
- ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร (Business Acumen หรือ Knowledge of Organization)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- การมีส่วนร่วม (Participation)

สมรรถนะระดับบุคคล (Personal Competencies)

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
- จริยธรรม (Integrity)
- การสื่อสาร (Communication)
- การรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (People Touch)

วิธีการประเมินสมรรถนะนักบริหารที่ทรงพลัง (Powerful Assessment Methods)

1. การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงาน (OKRs/KPIs) 2. การสังเกตพฤติกรรม (Observations)
3. การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psycho-metric test, Scenario situation test, Psycho test)
4. การใช้ผลการประเมินจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Supervisors & Peers Feedback)
5. การประเมินโดยใช้หลักสถิติ (Statistics Principal) 6. การประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolios)
7. การประเมินจากการเขียนเรียงความ (Essay) 8. การประเมินสมรรถนะด้วยแนวทาง 360 องศา
9. ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers)

รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ⁷

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Thematic Analysis⁵ คณะผู้วิจัยสามารถตอบโจทย์ในเบื้องต้น ดังนี้

โลกแห่งการบริหารงานแห่งอนาคต ประกอบด้วย 6 ภาพใหญ่ ได้แก่ (1) โลกแห่งการบริหารงานในอนาคตจะยังคงอยู่ใน VUCA WORLD โดยมีตัวแปรด้านสภาพ

ภูมิอากาศ ภูมิรัฐศาสตร์ โครงสร้างประชากร สุขภาวะ และการพลิกผันในหลายมิติเป็นปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญซึ่งมีผลต่อการบริหารงาน (2) ตัวแปรทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง AI จะเข้ามามีบทบาทสูง งานบางอย่างจะหายไป ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในการบริหารงานเพื่อการตัดสินใจและคาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น

ตลอดเวลา (Scenarios) (3) โลกของการทำงานในปี พ.ศ. 2573 จะเป็นไปตามผลการศึกษาของ PwC (Price-waterhouseCoopers บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก)⁶ โดยแบ่งออกเป็น 4 สี ประกอบด้วย สีแดง (The Red World) เป็นโลกที่มีการแข่งขันสูงและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือ AI สีฟ้า (The Blue World) เป็นโลกของบริษัทที่มีการรวบรวมหน่วยงานจำนวนมาก สีเขียว (Green World) เป็นโลกที่เชื่อมโยงกับการใส่ใจสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน สีเหลือง (Yellow World) เป็นโลกที่เน้นความรู้ลึกถึงความเป็นเจ้าของ จริยธรรม ความยุติธรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) แนวคิดพลังงานสะอาด การใส่ใจสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์การต้องปรับค่านิยมร่วมใหม่ไปสู่ความยั่งยืน โดยขึ้นอยู่กับหลักธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance) (5) โลกแห่งการบริหารในอนาคตจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ผู้นำที่จะต้องก้าวให้ทันและชักนำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ต้องสามารถคาดการณ์อนาคตได้ (Foresight) พร้อมทั้งสามารถส่งสัญญาณที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล และมุ่งสู่ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และ (6) โครงสร้างองค์กรจะมีขนาดเล็กลง การทำงานจะเป็นแนวราบตามรูปแบบขององค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) การทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญมากขึ้น และต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (Agile) องค์กรจะเป็นแบบเปิด (open organization) โดยมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (Flexible) มากขึ้น

สมรรถนะของนักบริหารที่สอดคล้องกับโลกแห่งการบริหารงานในอนาคต ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) (2) ความรู้ ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง เข้าใจแนวโน้มโลก และภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) (3) ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) (4) ความฉลาดเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) (5) การมี Hard และ Soft Skills ด้านภาษาที่หลากหลาย (Multi-Language Literacy) และ (6) การคาดการณ์อย่างมีชั้นเชิง มีกลยุทธ์การทำงานเชิงรุก ฉลาดฟังและเก็บเกี่ยวความคิด เพื่อขยายผลและยกระดับจากพลังของสิ่งที่มี (Strategic Estimation, Proactive, Smart Listening, Expansion and Leveraging)

วิธีการและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะและผลปฏิบัติงานของนักบริหารในโลกการบริหารงานแห่ง

อนาคต ประกอบด้วย 11 วิธี ได้แก่ (1) การประเมินผลงาน และผลตอบแทนประจำปี โดยใช้ KPIs (2) การประเมินผลงานและผลตอบแทนประจำปี โดยใช้ OKRs (3) การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เพื่อการพัฒนา (4) การประเมินเพื่อเลื่อนระดับ/เลื่อนตำแหน่ง การให้ความคิดเห็นความชอบ และการเติบโตในสายอาชีพ (Career Growth) (5) การประเมินในรูปแบบของคณะกรรมการ (6) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Cognitive testing/cognitive ability) (7) ประเมินด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment centers) (8) การประเมินผ่านการมอบหมายงาน (Step Assignments) (9) การทำนายผลความสามารถในการสร้าง Productivity ด้วย Predictive AI (10) การประเมินการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) และ (11) การประเมินจริยธรรม บุคลิกภาพ และพฤติกรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจ คณะผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (รหัสโครงการวิจัย: DPUHREC016/65FB, IRB COA No.029/65) มาทำการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ ด้วยวิธีการ Reliability Statistics จำนวน 30 ชุด ได้ค่า Cronbach Alpha 0.957 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 345 ราย พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการบริหารงานในอนาคตภายใต้กระแสของการพลิกผันและ VUCA World เรียงลำดับความเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปน้อยที่สุด ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ (Interaction and Communication Concerns) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.42 (2) การมุ่งเน้นที่ความเท่าเทียมเสมอภาค (Equity and Equality Focus) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.31 (3) การออกแบบงานที่ให้ความสำคัญกับคนทำงาน (Human-centric work design) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 (4) การมุ่งเน้นที่การคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategic Thinking and Change Management Focus) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28 (5) การให้นิยามและความสำคัญกับความสามารถและทักษะใหม่ๆ (Shifting talent and skills) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.30 (6) การออกแบบและสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ (Reforming the culture) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.27 (7) การมุ่งเน้นที่ความหลากหลายและครอบคลุม (Inclusive and Diversified Focus) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 (8) การบริหารที่อยู่บน

โลกผสมผสาน (Managing in a hybrid world) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.22 (9) การทำให้ทุกองค์ประกอบของงานมีความเป็นดิจิทัล (Digital enablement) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 และ 10) การคิดใหม่ถึงสถานที่ทำงาน (Rethinking the workplace) โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95

สมรรถนะของนักบริหารในโลกแห่งการบริหรงานในอนาคต เมื่อสำรวจความเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบกลับทั้ง 345 ราย พบว่า สมรรถนะของนักบริหารในโลกแห่งการบริหรงานในอนาคตประกอบด้วย 9 สมรรถนะ เรียงลำดับความเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ (1) จริยธรรม (Integrity) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 (2) การสื่อสาร (Communication) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.14 (3) การมีส่วนร่วม (Participation) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 (4) ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรการ (Business Acumen หรือ Knowledge of Organization) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 (5) ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 (6) การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09 (7) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 (8) ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology and Innovation Literacy) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.05 และ (9) การรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (People Touch) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 ซึ่งลำดับความเข้มข้นของสมรรถนะจะผันแปรไปตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหาร

วิธีการประเมินสมรรถนะนักบริหารที่ทรงพลัง (Powerful Assessment Methods) พบว่า วิธีการประเมินที่หน่วยงานใช้งานอยู่มี 9 วิธี เมื่อเรียงลำดับความเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ (1) การประเมินสมรรถนะได้จากการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (OKRs/KPIs) (2) การประเมินสมรรถนะได้จากผลการประเมินที่หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานประเมินจากการปฏิบัติงาน (Supervisors & Peers Feedback) (3) การประเมินสมรรถนะได้จากการสังเกตจากพฤติกรรม (Observation) (4) หน่วยงานสามารถทำการประเมินสมรรถนะได้จากการประเมินด้วยแนวทาง 360 องศา (5) หน่วยงานสามารถทำการประเมินสมรรถนะได้จากการใช้แนวทางศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) ผ่านวิธีการต่างๆ ที่ศูนย์การประเมินจัดขึ้น โดยมีวิธีการประเมินและผู้ประเมินที่หลากหลาย (6) หน่วยงานสามารถทำการประเมินสมรรถนะได้จากการใช้หลักสถิติ

(Statistics Principal) เช่น การทำ Data Analytics มีการนำเอาปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI มาช่วยในการตรวจจับความถี่ของพฤติกรรมบ่งชี้ที่สะท้อนถึงสมรรถนะของพนักงาน (7) หน่วยงานสามารถทำการประเมินสมรรถนะได้จากการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psycho-metric test, Scenario situation test, Psycho test) (8) การประเมินสมรรถนะได้จากการประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolios) ของพนักงาน และ (9) การประเมินสมรรถนะได้จากการประเมินจากการเขียนเรียงความ (Essay) ในหัวข้อที่กำหนด

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพให้ภาพโลกแห่งการบริหรงานในอนาคตในทัศนะและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญชาวไทย ทั้ง 6 ภาพใหญ่ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาระดับโลก เช่น ในบทความ Redesigning Work for a Hybrid Future ซึ่งได้เสนอรูปแบบการทำงานรูปแบบใหม่หลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยผู้บริหารองค์กรกำหนดนโยบายให้ปรับระบบการทำงานมาเป็นแบบเสมือนจริง โดยให้คงประสิทธิภาพการทำงานไว้ นับเป็นการปรับรูปแบบการทำงานครั้งสำคัญ แม้จะยังมีข้อกังขาเกี่ยวกับผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากสถานที่ทำงาน ว่ายังคงเป็นไปได้ด้วยดีตามที่พนักงานได้เสนอหรือไม่ โดยปกติแล้ว ผู้บริหารมักต้องการมองเห็นพนักงานอยู่ในที่สำนักงานมากกว่า เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานกำลังทำงานอยู่ แต่ในความเป็นจริงแล้ว พนักงานจะสร้างผลงานออกมาได้ดี ก็ต่อเมื่อเขาได้รับความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยที่องค์กรเองจะต้องมีวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ มีความเห็นอกเห็นใจ และทำการเสริมพลังอำนาจให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าพิจารณาเพียงตัวชี้วัดในระดับกิจกรรม กฎเกณฑ์สำคัญในเรื่องดังกล่าว ได้แก่ การส่งเสริมความมุ่งมั่นและความตั้งใจให้กับพนักงาน การมอบหมายงาน หรือมอบโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้กับพวกเขา โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกันซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีมให้บุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคการทำงาน

แบบผสมผสาน (Hybrid working) ทุกคนควรสามารถเข้าถึงการทำงานร่วมกันด้วยรูปแบบที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึง จะต้องมีการพิจารณาบทบาทเน้นที่จุดมุ่งหมายของงานเป็นฐานอย่างจริงจังมากขึ้น⁷⁻⁸

นอกจากนี้ข้อค้นพบของงานวิจัยในเบื้องต้น ยังสอดคล้องกับหน่วยงานและนักวิชาการไทย ที่ได้ทำการศึกษาและนำเสนอภาพ และคุณลักษณะของโลกของการทำงานและการบริหารงานในช่วงก่อนและหลังการแพร่ระบาดของ COVID-19 การพลิกผันทางเทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร เช่น South East Asia Center (SEAC) หรือ ศูนย์พัฒนาผู้นำและผู้บริหารระดับสูง สำนักงานในประเทศไทย⁹ ได้ทำการสำรวจข้อมูล ที่ผู้บริหารและ HR จะต้องมีความรอบรู้และเข้าใจ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้ SEAC ได้ทำการสำรวจในปี พ.ศ. 2565 โดยมีข้อเสนอให้องค์กร ผู้บริหาร และคนทำงานต้องปรับตัวครั้งใหญ่ในหลายมิติ อันนำไปสู่ความต้องการและความจำเป็นของการที่ผู้บริหารต้องพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของตนเอง และจะต้องมีวิธีการประเมินสมรรถนะและผลงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถใช้งานได้จริง โดยมีแนวโน้มว่าจะมีการนำเอาเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้งานในเรื่องดังกล่าวมากขึ้น

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามซึ่งมีผู้ตอบกลับจำนวน 345 ชุด พบว่า การรับรู้และตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสถานะของยุคพลิกผันและโลก VUCA เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของตนเองอย่างจริงจัง และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานในโลกใหม่ที่จะต้องใส่ใจในคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกับอดีตที่ผ่านมา รวมถึงจะต้องมีเครื่องมือและวิธีการประเมินสมรรถนะรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย¹⁰

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ในระดับรัฐบาล สถาบันการศึกษา สถาบันและองค์กรวิชาชีพและชุมชน สังคม รวมถึงระดับครอบครัว คือ ทุกระดับควรเร่งสร้างความตระหนักรู้ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ถึงโลกแห่งการทำงานและการบริหารงานในอนาคต เพื่อร่วมกันพัฒนาตนเอง เสริมสร้าง ปลุกฝัง และหล่อหลอมให้ทุกคนมีสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งจะเป็นการเตรียมความ

พร้อมทางด้านทุนมนุษย์ และช่วยในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

ผลประโยชน์ทับซ้อน: ไม่มี

แหล่งเงินทุนสนับสนุน: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ผ่านมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

เอกสารอ้างอิง

1. Wongthongdee S, Petcharaks N, Navanuch P, Tantrajin P, Kasetkul S, Waiwatthana E, et al. Perspectives towards talent competencies assessments. Bangkok: Dhurakij Pundit University; 2021.
2. American Management Association. How to build a high-performance organization. New York: American Management Association; 2007.
3. Office of the Civil Service Commission. Guidelines for government operations that support the new normal [Internet]. 2022 [cited 2023 Dec 27]. Available from: https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/1.2_aenwthaangkaarptibatiraachkaarthiirngabchiwi-taelakaarthamngaanwithiiaihm_final.pdf
4. Wongthongdee S. Human resource development. 4th ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press; 2021.
5. Braun V, Clarke V. Thematic analysis: a practical guide. Los Angeles: SAGE Publications; 2021.
6. Pricewaterhouse Coopers. Workforce of the future: the competing forces shaping 2030 [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 27]. Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html>
7. Gartner. Redesigning Work for the Hybrid World [Internet]. 2021 [cited 2023 Dec 27]. Available from: <https://www.gartner.com/en/documents/4001104>
8. Fuangwasdi K. Future workforce. MPA Special Lectures; 2023 Feb; Bangkok, Thailand. Dhurakij Pundit University; 2023.
9. Seasia Leadavation Center. SEAC Unveils a New Challenge: Rapid Skills Development as a Crucial Imperative for Individuals and Organizations to Navigate [Internet]. 2022 [cited 2023 Dec 27]. Available from: <https://www.seasiacenter.com/th/news-events/news/1>
10. Siriprakob P. OKRs and KPIs: are they fundamentally different in all unimportant respects?. J Prapokklao Hosp Clin Med Educat Center 2023;40(2):264-71.