

## พลวัตทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อบทบาทการบริหารงานและการบริหารภาครัฐ (Dynamic of Technologies Affecting Roles of Management and Public Administration)

ศิริภัตสรณ์ วงศ์ทองดี<sup>7</sup>

ในบทความนี้ ผู้เขียนมีได้อรรถาธิบายถึงวิวัฒนาการของการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานภาครัฐโดยตรง เนื่องจากผู้อ่านสามารถที่สนใจประเด็นนี้ และสามารถสืบค้นความรู้ที่เกี่ยวข้องได้จากฐานข้อมูลหรือแหล่งความรู้ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากบนอินเทอร์เน็ต (Internet) แต่จะกล่าวถึงผลการสำรวจ งานวิจัย ข้อคิด ความเห็น และข้อสังเกต รวมทั้งข้อเสนอและมุมมองต่างๆจากการศึกษาของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งนักปฏิบัติซึ่งผู้เขียนพบจากหนังสือและแหล่งความรู้อื่น โดยในลำดับแรกนำมาจากบางส่วนของหนังสือชื่อ “*The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*” เขียนโดย Jeanne C. Meister (Coauthor of “The 2020 Workplace”) และผู้แต่งร่วม คือ Kevin J. Mulcahy (2017) ซึ่งผู้เขียนได้นำเอาใจความสำคัญจากตอนที่ 2 ของหนังสือเล่มดังกล่าวที่ว่าด้วยบทบาทของเทคโนโลยีในการทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบและสถานที่ปฏิบัติงานไปอย่างพลิกโฉม (Part 2: How Technology Transforms the Workplace) ผู้แต่งทั้งสองได้เสนอกฎไว้ในตอนนี้ 3 ข้อจากทั้งหมด 10 กฎ คือ กฎข้อที่ 4 (Rule # 4) ว่าด้วย “Consider Technology an Enabler and Disrupter” กฎข้อที่ 5 (Rule # 5) ว่าด้วย “Build a Data-Driven Recruiting Ecosystem” และกฎข้อที่ 6 (Rule # 6) ว่าด้วย “Embrace On-Demand Learning”

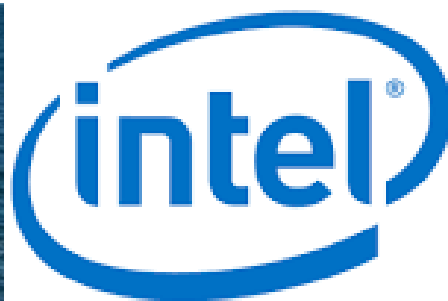
ในบทความนี้ ผู้เขียนจะขอนำเอากฎทั้ง 3 ข้อมาอภิปราย และเชื่อมโยงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนชุดวิธีคิด รูปแบบ บทบาท เครื่องมือทางเทคโนโลยี เพื่อการบริหารกำลังคนในภาพรวมและที่เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก ซึ่งจะสามารถนำมาปรับใช้ในการฉายภาพไปยังการบริหารภาครัฐได้ในระดับหนึ่ง (Meister, J.C., & Mulcahy, K.J., 2017: 73-117)

<sup>7</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และเลขาธิการสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย (2562-ปัจจุบัน) Email: sirapatsorn@gmail.com Tel: 081-867-8940; Line id: sirapatsornwong

#### กฎข้อที่ 4 (Rule # 4) ว่าด้วย “Consider Technology an Enabler and Disrupter”

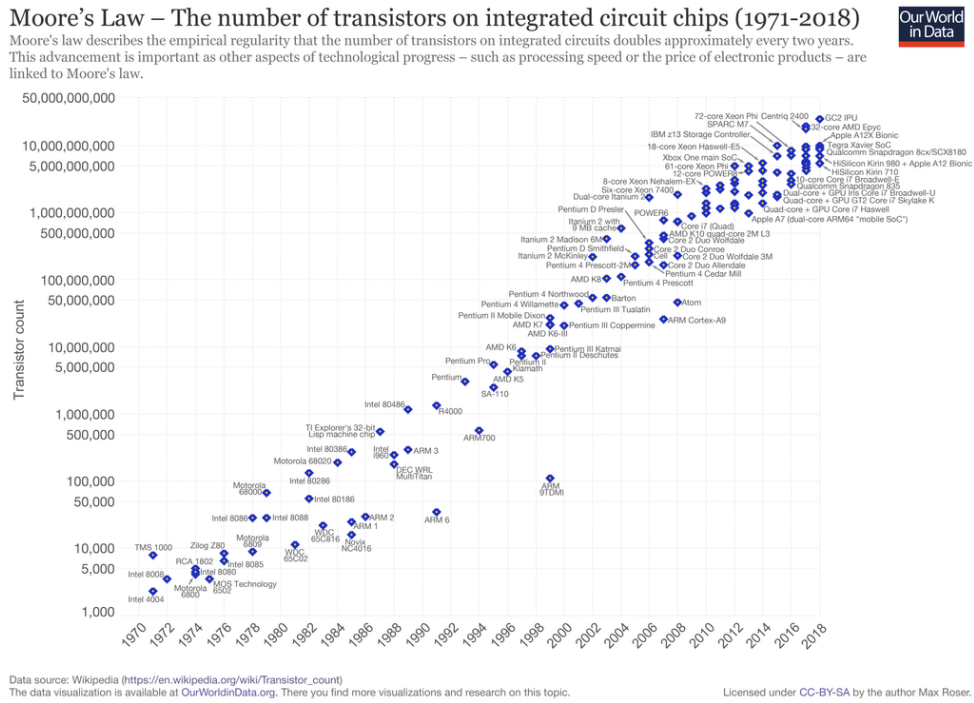
กฎข้อที่ 4 กล่าวถึง การยอมรับและพิจารณาถึงความสำคัญกับบทบาทของเทคโนโลยีว่าเสมือนเป็นทั้งตัวกระทำ หรือ ผู้สร้าง (Enabler) และเป็นตัวสร้างความปั่นป่วนหรือผู้ทำลาย (Disruptor) ได้ในขณะเดียวกัน โดยปรากฏการณ์นี้เริ่มต้นจากปีค.ศ. 1965 มาถึงปี ค.ศ. 2007 ซึ่งปรากฏผลเชิงประจักษ์ถึงพลังในการทำนาย ที่เป็นไปตามกฎของมัวร์ ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทอินเทล (Intel’s CEO) โดยกอร์ดอน มัวร์ ในขณะที่นั้น เป็นซีอีโอของอินเทลซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกันทางด้านเทคโนโลยี มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ซานต้า คลารา มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ในซิลิคอน แวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Intel Corporation is an American multinational corporation and technology company headquartered in Santa Clara, California, in Silicon Valley. Gordon Earle Moore is an American businessman, engineer, and the co-founder and chairman emeritus of Intel Corporation. He is also the author of Moore's law.) (อ้างอิงจาก[https://en.wikipedia.org/wiki/Gordon\\_Moore](https://en.wikipedia.org/wiki/Gordon_Moore) สืบค้นวันที่ 30 มีนาคม 2563)

จากการค้นคว้าเพิ่มเติมในอินเทอร์เน็ต พบว่า กอร์ดอน มัวร์ และทีมวิจัยของเขา ได้ทำการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและสังเกตถึงจำนวนของทรานซิสเตอร์ในวงจรรหรือแผงวงจรมหาในหน่วยความจำของคอมพิวเตอร์ที่บริษัทอินเทลผลิตออกมา โดยได้สังเกตพบว่าจะมีการเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุกๆสองปีทั้งขนาดความจุและความสามารถในการคำนวณของหน่วยความจำ และเขาได้ตั้งชื่อผลงานและข้อค้นพบนี้ว่าเป็น “กฎของมัวร์ (Moore’s Law)” โดยการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในภายหลังเขาได้ข้อค้นพบใหม่ซึ่งระบุว่า อัตราเร็วของความสามารถในการคำนวณของตัวทรานซิสเตอร์ในหน่วยความจำของแผงวงจรรุ่นใหม่ๆ มีการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนสองเท่าในทุกๆปี มีไซในระยะเวลาสองปีเหมือนในช่วงเริ่มต้น ซึ่งพลังในการทำนายตามกฎของมัวร์ มีการคาดการณ์ว่าน่าจะยังใช้ทำนายได้ถึงปี ค.ศ. 2020 หรือเป็นไปได้อีกระยะหนึ่ง (อ้างอิง:[https://en.wikipedia.org/wiki/Moore's\\_law](https://en.wikipedia.org/wiki/Moore's_law) สืบค้น 30 มีนาคม 2563)



ภาพที่ 1: Mr. Gordon Earle Moore และสัญลักษณ์ของบริษัทรวมถึงตราสัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์ Intel (อ้างอิงจาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Gordon\\_Moore](https://en.wikipedia.org/wiki/Gordon_Moore) สืบค้นวันที่ 30 มีนาคม 2563)

ในภาพที่ 2 ถัดไป จะแสดงถึงจำนวนทรานซิสเตอร์ในแกนตั้ง (แกน Y) และปี ค.ศ.ในแกนนอน (แกน X) โดยแผงวงจรหน่วยความจำหลักของอินเทลซึ่งส่งให้กับบริษัทประกอบและประดิษฐ์คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะมีชื่อเรียกและระบุรุ่นและมีข้อความว่า **“Intel inside”** กำกับเป็นข้อมูลให้กับผู้ใช้งานเพื่อแสดงถึงคุณภาพและความเชื่อถือได้ของคอมพิวเตอร์รุ่นนั้น ซึ่งในช่วงหนึ่งในยุคแรกๆของการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผู้ซื้อและหลายคนและหลายหน่วยงานต่างก็มีประสบการณ์และมักจะกำหนดไว้เป็นคุณสมบัติ (Specifications) ในการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละครั้งอีกด้วย



ภาพที่ 2: จำนวนทรานซิสเตอร์ในแกนตั้ง (แกน Y) และปี ค.ศ.ในแกนนอน (แกน X) (ที่มา:[https://en.wikipedia.org/wiki/Moore's\\_law#/media/File:Moore's\\_Law\\_Transistor\\_Count\\_1971-2018.png](https://en.wikipedia.org/wiki/Moore's_law#/media/File:Moore's_Law_Transistor_Count_1971-2018.png) สืบค้นวันที่ 30 มีนาคม 2563)

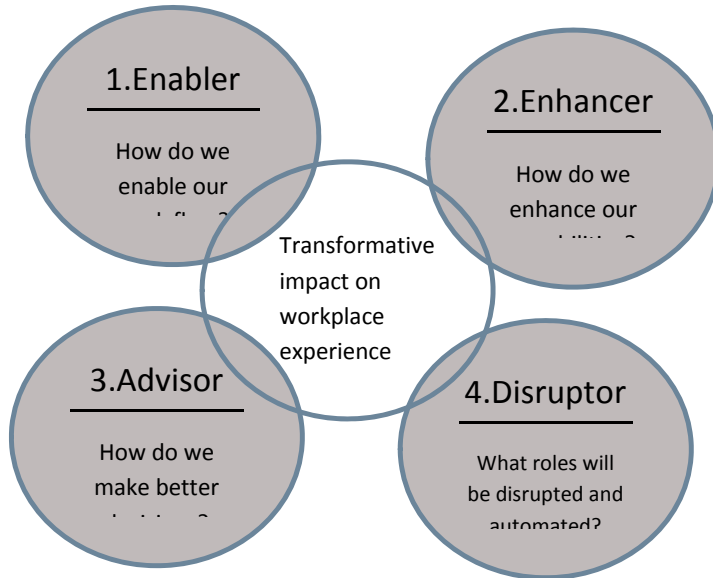
ข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งตามกฎของมัวร์ คือ ด้วยผลจากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด (exponential growth) ของปริมาณความจุและความสามารถในการคำนวณของหน่วยความจำหลักในคอมพิวเตอร์ (mainboard or central processing unit : CPU) การเพิ่มขึ้นในลักษณะที่ค่อยๆเพิ่มในช่วงเริ่มแรกซึ่งมีการผลิตคอมพิวเตอร์ออกมา โดยการเพิ่มจาก สอง เป็น สี่ จากสี่ เป็น แปด จากแปด เป็น สิบหก และเพิ่มในอัตราสองเท่าตัวในลักษณะนี้ทุกๆสองปี ซึ่งในระยะถัดมา เกิดการค้นพบใหม่ว่า การเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าจะเกิดขึ้นในทุกปีหรือเร็วกว่า

เมื่อเวลาได้ล่วงเลยมาถึงปี ค.ศ.2007 มีการเกิดปรากฏการณ์ที่ Meister, J.C., และ Mulcahy (2017: 74) เรียกว่า “Consumerization of IT” โดยลูกค้าหรือ customers กลายมาเป็นผู้กดดันจากข้างนอก เพื่อให้ผู้บริหารของทุกสถานที่ปฏิบัติงานหรือทุกๆหน่วยงาน ต้องศึกษาและตัดสินใจให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ Information Technology (IT) ซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์กับสารสนเทศหรือข้อมูลข่าวสารเข้ามาช่วยงานในลักษณะต่างๆอย่างเต็มที่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ทันต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า จึงเป็นสภาวะที่ส่งแรงกดดันให้หน่วยงานต่างๆมาจากปัจจัยภายนอก หน่วยงานภาครัฐเองก็ต้องปรับตัวในกระบวนการทำงานและด้านการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) และการผลิตผลงานและการส่งมอบบริการสาธารณะให้ตอบโจทย์ลูกค้าของภาครัฐ เนื่องจากลูกค้าจำนวนมากได้ปรับการดำเนินชีวิต โดยหันมาใช้เทคโนโลยีในลักษณะต่างๆในชีวิตประจำวันอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นการใช้สมาร์ทโฟน (smart phones) แท็บเล็ต (tablets) เครื่องติดตามตัวยามออกกำลังกาย (fitness trackers) นาฬิกาข้อมืออัจฉริยะ (smart watches) โปรแกรมประยุกต์ที่คอมพิวเตอร์สร้างขึ้นโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง (augmented reality applications) (Augmented reality is an interactive experience of a real-world environment whereby the objects that reside in the real-world are “augmented” by computer-generated perceptual information, sometimes across multiple sensory modalities. อ้างอิงจาก :<https://elearning.adobe.com/2019/03/10-emerging-technologies-e-learning/> สืบค้น 30 มีนาคม 2563)

ดังนั้น การที่ Meister, J.C., และ Mulcahy กล่าวว่า จากการใช้เทคโนโลยีซึ่งผู้บริโภคได้นำมาใช้งาน ซึ่งได้บุกรุกเข้ามาถึงในภายในทุกหน่วยงาน จึงเป็นธรรมชาติที่บุคลากรของหน่วยงานเหล่านั้น จะต้องปรับตัวและทำการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะประสบการณ์ของตนเองให้ทันกับผู้บริโภค ซึ่งก็คือลูกค้านั่นเอง “เทคโนโลยี” ในลักษณะนี้จึงเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร กล่าวคือ เทคโนโลยีเป็นผู้สร้างหรือตัวกระตุ้น (Enablers) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระตุ้นให้เกิดการเพิ่มประสบการณ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ **การสื่อสาร (communication)** และ**การร่วมมือประสานงานของคนหลายคนในเวลาเดียวกัน (collaboration)** ทั้งโดยผ่านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มผลิตภาพและผลการดำเนินงาน และการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับฐานของข้อมูลขนาดใหญ่ (data-driven decision making)

ในประการสุดท้าย เทคโนโลยีกับบทบาทในการเป็นตัวสร้างความปั่นป่วน สิ่งที่เห็นได้ชัด คือ การจัดทำเอกสารพรรณานาหน้างานของปัจเจกบุคคล (individual job description: IJD) ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปจากของเดิมอย่างฉับพลันจำนวนหลายตำแหน่งงาน (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 73) นอกจากนี้ Meister, J.C., และ Mulcahy (2017: 74) ยังได้กล่าวถึงบทบาทที่เพิ่มมากขึ้นของเทคโนโลยีว่า

บทบาทของเทคโนโลยีสามารถเป็นได้มากกว่าสองลักษณะจากที่เคยเป็นมาก่อน ซึ่งหมายถึง “การเป็นตัวสร้าง (Enabler)” และ “ตัวทำลายล้าง (Disruptor)” บทบาทที่ขยายเพิ่มขึ้นมาอีกสองบทบาท คือ เทคโนโลยีกับบทบาทการเป็น “ตัวเพิ่ม หรือ ตัวทวีคูณ (Enhancer)” กับบทบาทในการเป็น “ที่ปรึกษา (Advisor)” ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3: Technology is radically transforming our workplace experience (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 74)

จากภาพที่ 3 พบว่าเทคโนโลยีสามารถสร้างผลกระทบให้กับหน่วยงานต่างๆได้ใน 4 บทบาท ได้แก่

**บทบาทที่ 1: ผู้จุดประกายหรือตัวสร้าง (Enabler)**

ด้วยการตั้งคำถามและหาคำตอบที่ว่า **How do we enable our work flow?** หมายถึง จะสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยให้การทำงานไหลลื่นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้อย่างไร ในบทบาทนี้ ประสบการณ์ด้านการสื่อสารที่รวดเร็วทันที่ทันใดและเห็นเป็นภาพชัดเจน (Communication is more Interactive and visual) โดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จะช่วยแปลงข้อมูลข่าวสารให้ออกมาเป็นภาพเพื่อการประสานสัมพันธ์ (Communication is morphing into collaboration) ทั้งนี้ สิบอันดับยอดนิยมของเทคโนโลยีเครื่องมือที่ช่วยในการประสานงานในหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 76)

1. **Salesforce Charter.** Social collaboration and file-sharing service
2. **Cisco Spark.** Online rooms with group messaging, content sharing, video calling, and desktop sharing

3. **Google Hangout.** Communications platform including video chat, instant messaging, and VoIP
4. **IBM Connections.** Social software, real-time social communications, content management, and file-sharing
5. **Jive.** Collaborative tool with user-friendly interface
6. **Microsoft Lync.** Instant messaging and audio conferencing designed to integrate with Office 365
7. **Slack.** Real-time team messaging, archiving, and search
8. **VMWare Social cast.** Collaboration platform with social networking and video and content management
9. **Cisco WebEx.** Online videoconferencing, meetings, presentations, and webinars
10. **Microsoft Yammer.** Private social network for employee collaboration

นอกจาก 10 อันดับยอดนิยมของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสื่อสารในการทำงานข้างต้นแล้ว ในช่วงถัดมา ยังมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นอีกหลายเทคโนโลยีที่หน่วยงานต่างๆ และปัจเจกได้นำมาปรับใช้อย่างกว้างขวาง และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เช่น Line applications, Zoom, Microsoft Teams (ผู้เขียน 30 มีนาคม 2563)

## บทบาทที่ 2: ตัวเพิ่ม หรือตัวทวีคูณ (Enhancer)

เทคโนโลยีที่นำมาช่วยเพิ่มทักษะ ความสามารถของบุคลากรมีชื่อเรียกว่า “**Wearable technology**” โดยเป็นเทคโนโลยีที่จะช่วยเสริมพลังความสามารถและทักษะให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและได้อย่างรวดเร็วแม่นยำยิ่งขึ้น เช่น การทำงานที่เกี่ยวกับการวัดและงานที่เป็นเชิงปริมาณ (Quantification and measurement) งานที่มีลักษณะการปลูกถ่ายและต้องสอดอุปกรณ์ขนาดเล็กเข้าไปในร่างกาย (Implantable and ingestible) งานที่ต้องการความทนทานและความแข็งแกร่ง (Strength and endurance) งานที่เพิ่มขยายขีดความสามารถของมนุษย์ให้เสมือนจริงด้วยการสร้างประกอบจากคอมพิวเตอร์ (Augmented reality) และงานที่มีลักษณะเสมือนจริงทุกประการ (Virtual reality) ทั้งนี้ พบว่ามี 10 อันดับยอดนิยมของเทคโนโลยีประเภทนี้ซึ่งได้มีการนำมาใช้ได้แก่ (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 86)

1. **Google Cardboard.** VR platform developed by Google
2. **Microsoft HoloLens.** Developed by Microsoft Corporation
3. **Samsung Gear VR.** Developed by Samsung Electronics in collaboration with Oculus and manufactured by Samsung
4. **Oculus Rift VR.** Developed by Oculus VR, Oculus Touch
5. **HTC Vive.** Developed by HTC and Value Corporation
6. **PlayStation VR.** Developed by Sony Interactive Entertainment and manufactured by Sony
7. **Google Daydream.** VR platform developed by Google
8. **Sulon Q.** Developed by Sulon Technologies Inc.
9. **OnePlus Loop VR.** Developed by OnePlus
10. **OSVR.** Open-source virtual reality developer ecosystem with open-source headsets by Razer and Sensics

### บทบาทที่ 3: ที่ปรึกษา (Advisor)

บทบาทนี้ของเทคโนโลยีเกิดจากการนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น (To make better decisions) เช่น ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งสองกระบวนการมีการตัดสินใจเลือกคนและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น โดยเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้ จะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งเครื่องมือหรือเทคโนโลยีด้านนี้ที่นิยมนำมาใช้ในงาน Human Resource Management ได้แก่ OKRs (Objectives and Key results) โดย OKRs จะช่วยให้การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน และการประเมินผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 88)

### บทบาทที่ 4: ตัวทำลายล้าง (Disruptor)

เทคโนโลยีที่เข้ามาเป็นตัวทำลายล้าง ไม่ว่าจะเป็นชุดความคิด กลไก ระบบและอุปกรณ์หรือเครื่องมือเดิมๆที่ใช้งานอยู่ โดยการทำให้มีของใหม่เข้ามาแทนที่ อาทิ เทคโนโลยีที่ทำให้เกิดระบบการทำงานของสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ในลักษณะต่างๆ จะเรียกสภาวะนี้ว่า การทำลายล้างและทำให้เป็นอัตโนมัติ (Disruption and Automation) โดยในช่วงดังกล่าวจะกระทบกับงานและคนเป็นจำนวนมาก ทั้งมี

การทำให้งานบางงานหายไปแล้วมีงานใหม่ๆเข้ามาแทนที่ ซึ่งจะกระทบกับคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น งานพิมพ์ซึ่งต้องอาศัยพนักงานพิมพ์ดีดเพื่อพิมพ์งานหรือเอกสารราชการในสมัยก่อน จะถูกทดแทนด้วยงานพิมพ์ซึ่งบันทึกและแก้ไขจนกระทั่งมีความถูกต้องด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ในโปรแกรม Word processing โดยไม่ต้องสูญเสียกระดาษและเวลาจำนวนมากเช่นแต่ก่อน รวมถึงงานที่มีลักษณะการทำซ้ำๆ เช่น การกรอกแบบฟอร์มขอรับบริการของหน่วยงานต่างๆ หรืองานที่ต้องอาศัยคนทำเป็นจำนวนมากในงานประเภทเดียวกันก็สามารถปรับมาเป็นระบบอัตโนมัติได้ งานที่มีคุณสมบัติในลักษณะนี้จะถูกทดแทนด้วยระบบสำนักงานอัตโนมัติ และมีการนำเอาเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรเข้ามาแทนที่อย่างต่อเนื่อง

ผลจากการทำลายล้างแบบพลิกโฉมของเทคโนโลยีที่เกิดกับงานที่มีลักษณะดังตัวอย่างข้างต้น ในทางกลับกัน เทคโนโลยีก็ได้สร้างตำแหน่งงานเกิดใหม่ทดแทนขึ้นมาเป็นจำนวนมากเช่นกัน ในยุคดิจิทัล (Digital Era) สามารถจำแนกออกเป็นงานที่ใช้ต้องทักษะในแบบ “Soft skills” หรือทักษะที่สั่งสมผ่านการฝึกฝนเรียนรู้จากการลงมือทำ และพัฒนาทักษะเหล่านั้นจากประสบการณ์ในงาน ดังเช่น 10 ตำแหน่งงาน เพื่อมารับผิดชอบงานที่ต้องทำงานด้วยเทคโนโลยีเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสารและการประสานงานผ่านช่องทางดิจิทัล และทันทีทันใดทุกที่ ทุกเวลาภายใต้เงื่อนไขที่แต่ละหน่วยงานจะกำหนดกติการ่วมกัน ต่อไปนี้ (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 92)

1. Chief employee experience officer: CEEO
2. Chief gig economy officer: CGEO
3. Community manger: CM
4. Director of corporate storytelling: DCS
5. Director of employee wellness: DEW
6. Learning experience manager: LEM
7. Manager, contingent workforce: MCW
8. Millennial generational expert: MGE
9. Social learning manager: SLM
10. Workplace strategist: WS

นอกจากนี้ เทคโนโลยีในบทบาทของการทำลายล้างหรือการพลิกโฉมงานเดิมๆ เทคโนโลยียังเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการศึกษาเรียนรู้และฝึกอบรม เนื่องจากได้เพิ่มงานใหม่ๆที่ต้องอาศัยทักษะที่เรียกว่า “Hard skills” ซึ่งต้องใช้ความรู้และการฝึกฝนทักษะจากการศึกษาและฝึกอบรมจากศาสตร์หรือวิธีปฏิบัติจากแขนง

วิชาหรือองค์ความรู้เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นโดยตรง อาทิ 10 ตำแหน่งงานที่ต้องอาศัย “Hard skills” ได้แก่ (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 92-93)

1. Chief digital officer: CDO
2. Cloud computing services analyst: CCSA
3. Cloud services specialist: CSS
4. Data scientist: DS
5. IOS android developer: IOSDA
6. Market research data miner: MRDM
7. Recruiting scrum master: RSM
8. Ruby on Rails web developer: RRWD
9. Social media expert: SME
10. User experience designer: UED

ข้อสังเกตในกรณีของตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นใหม่ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเป็นตัวทำลายล้างอย่างสร้างสรรค์ หรือ “Disruptor” ของเทคโนโลยี เมื่อสำรวจจากการบริหารภาครัฐของประเทศต่างๆ อาจพออนุมานได้ว่า ถ้าหากประเทศใดภาครัฐสามารถปรับตัวได้ทันและมีการลงทุนเพื่อพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องในอัตราที่รวดเร็วและมากเพียงพออย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นอย่างดีแล้ว การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้คนในสังคมต่อการส่งมอบบริการต่างๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของภาครัฐ ลูกค้าหลักของภาครัฐ หมายถึง ประชาชน ภาคประชาสังคม รวมทั้งภาคเอกชน และประชาคมโลกอีกด้วย การขับเคลื่อนและรับมือกับความต้องการ ความคาดหวัง ตลอดจนการจัดการจัดการกับภาวะวิกฤติต่างๆ ที่อุบัติขึ้นในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม พอจะเป็นเครื่องอธิบายและยืนยันได้ในระดับหนึ่งว่า ระดับขีดสมรรถนะของภาครัฐในประเทศนั้นๆ เป็นอย่างไร นอกเหนือไปจากปัจจัยด้านผู้นำ ภาวะผู้นำ ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐและระบบต่างๆ ที่รองรับ หรือปัจจัยอื่นที่เป็นปัจจัยในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ แผนงาน กำลังคน งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาร่วมด้วยเมื่อทำการประเมินอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้รับคำตอบที่แม่นยำ เชื่อถือได้มากที่สุดในการนำไปปรับปรุงให้เกิดผลดีต่อเนื่อง และเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ผู้เขียน, 30 มีนาคม 2563)

## กฎข้อที่ 5 (Rule # 5) ว่าด้วย “Build a Data-Driven Recruiting Ecosystem”

กฎข้อที่ 5 บ่งบอกถึงความจำเป็นของการออกแบบระบบนิเวศน์หรือสภาพแวดล้อมของการสรรหาบุคลากรที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลขนาดใหญ่

*Pat Wadors, Chief Human Resource Officer (CHRO), Senior Vice President of Global Talent Organization, Linkein* กล่าวไว้ว่า (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 95)

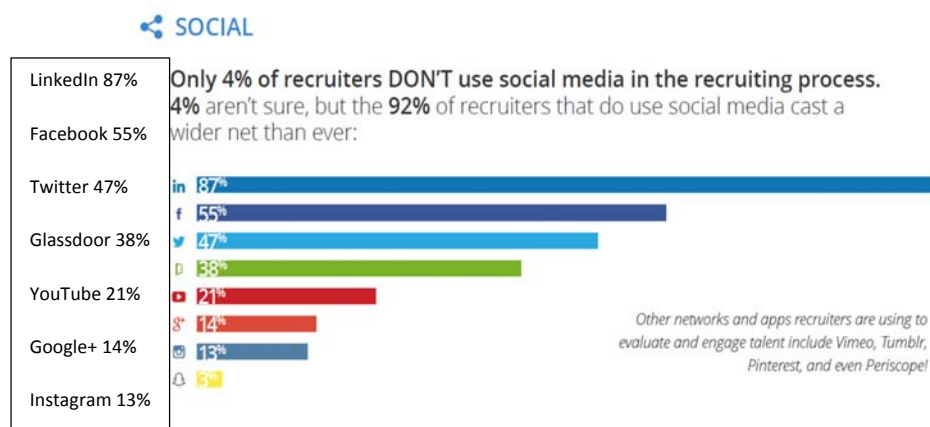
*“Recruiting is the canary in the coal mine; if I listen to what recruiting feels and hears in the marketplace, I will be wiser, stronger, faster, and better.”*

*“การสรรหาเปรียบประดุจแสงสว่างในเหมืองถ่านหิน ถ้าฉันได้ยินและได้ฟังทุกข้อความ และทุกความรู้สึกเกี่ยวกับการสรรหาในตลาดแรงงาน ฉันย่อมจะเป็นผู้ที่ฉลาดกว่า แข็งแกร่งกว่า เร็วกว่า และดีกว่าอย่างแน่นอน”*



ภาพที่ 4: Pat Wadors, Chief Human Resource Officer, Senior Vice President of Global Talent Organization, Linkein (ที่มา: <https://www.google.com/search?q=Pat+Wadors>, สืบค้น 31 มีนาคม 2563)

จากคำกล่าวของ Pat Wadors ซึ่งดำรงตำแหน่งรองประธานอาวุโสและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบการสรรหาผู้มีความสามารถสูงจากตลาดแรงงานในระดับโลกของค่าย LinkedIn สะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกรวมทั้งผู้ที่กำลังมองหางานอีกด้วยว่า จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง (Tech-Savvy) เพื่อเข้าถึงและสามารถผ่านการคัดกรองและทดสอบตามกระบวนการได้สำเร็จ นอกจากนี้ จากการศึกษากรณีในการลงทุนและการใช้ช่องทางในการสรรหาพบได้ดังนี้



ภาพที่ 5: Primary Social media platforms for recruiting (Source: The Jobvite Recruiter Nation Survey, 2015 cited in Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 99 และ ภาพที่สี่สิบค้นจาก <https://www.google.com/search?q=The+Jobvite+Recruiter+Nation+survey+2015> สืบค้น 31 มีนาคม 2563)

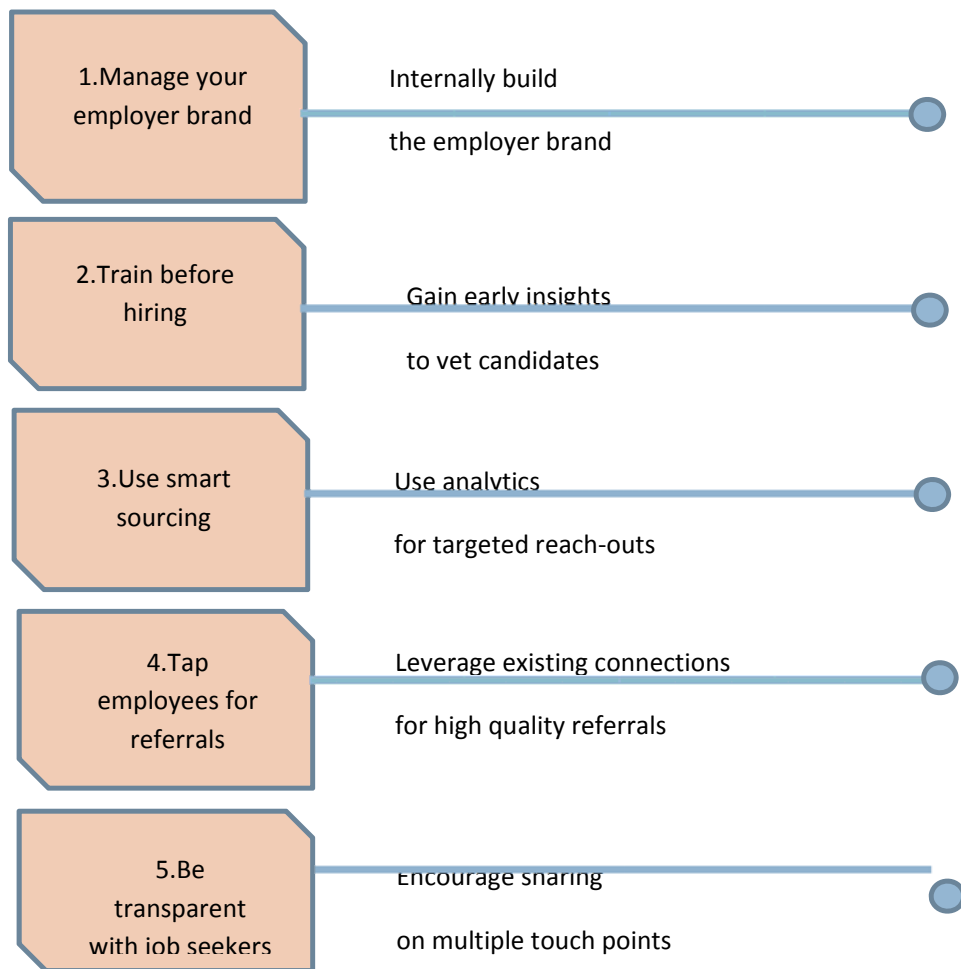
จากการที่ได้มีการสำรวจโดย The Jobvite Recruiter Nation Survey ในปี ค.ศ. 2015 พบว่านักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่ในกระบวนการสรรหามีการวางแผนในการลงทุนด้านการสรรหา ดังต่อไปนี้ (Where recruiters plan to increase investment) (อ้างอิงและปรับจาก Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 99)

- Social media 50%
- Employment branding 46%
- Employee referrals 41%
- Passive talent pipeline 38%
- Campus recruiting 27%
- Job boards 26%
- Mobile career site 23%
- Outside agencies 13%
- SEO 10%

ในการสร้างระบบติดตามตัวผู้สมัคร (Applicant tracking systems) ได้มีการปรับใช้ในทำนองเดียวกับของ Boston-based Workable อย่างเป็นอัตโนมัติ (อ้างอิงและปรับจาก Meister, J.C., &

Mulcahy, 2017: 99) โดยจะเชื่อมโยงไปยังข้อมูล หรือ profiles ของผู้สมัครผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เป็นต้น

สำหรับระบบนิเวศน์ หรือ Ecosystem หมายถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการสรรหา (The recruiting ecosystem) ในยุคดิจิทัล ตามที่ Meister, J.C., & Mulcahy (2017: 100) เสนอไว้สำหรับการทำงานในอนาคต ว่าจะมีคุณลักษณะและจุดเน้นใน 5 ระบบ ดังภาพที่ 6 ต่อไปนี้



ภาพที่ 6: ระบบนิเวศน์ของการสรรหา (The Recruiting Ecosystem) (อ้างอิงและปรับจาก: Future Workplace cited in Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 100)

จากภาพที่ 6 จะพบว่าระบบนิเวศน์ของการสรรหาสำหรับ HR ในยุคอนาคตเพื่อรองรับการทำงานด้านการสรรหายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่

1. การจัดการกับภาพลักษณ์และความนิยมของหน่วยงานต่อสาธารณะ (Manage your employer brand) ด้วยการสร้างสิ่งที่เป็น “Employer Brand” อย่างตั้งใจ
2. การฝึกอบรมก่อนตัดสินใจทำการว่าจ้าง (Train before hiring) กระบวนการฝึกอบรมจะช่วยให้คัดกรองเพราะทำให้สามารถค้นพบความเป็นตัวตนของผู้สมัครก่อนตัดสินใจว่าจ้าง
3. การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลต่างๆอย่างชาญฉลาด (Use smart sourcing) การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเจาะจงจะสามารถค้นหาบุคคลที่โดดเด่นออกมาได้
4. การเฟ้นหาบุคคลจากผู้ให้การรับรอง (Tap employees for referrals) บุคคลอ้างอิงที่อยู่ในเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ให้การรับรองจะทำให้ได้คนที่มีคุณภาพสูงกว่าโดยทั่วไป
5. การสรรหาที่โปร่งใส (Be transparent with job seekers) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในหลากหลายช่องทางของการสรรหา

กฎข้อที่ 5 (Rule # 5): การทำงานในยุคอนาคตที่ว่าด้วยการ “Build a Data-Driven Recruiting Ecosystem” จึงสามารถบ่งบอกถึงความจำเป็นในการออกแบบระบบนิเวศน์หรือสภาพแวดล้อมของการสรรหาบุคลากรที่ตั้งอยู่บนฐานของการนำเอาข้อมูลมาใช้ประโยชน์ โดยมีขั้นตอนและลำดับการทำงานที่สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ใหม่ของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐด้วย

### กฎข้อที่ 6 (Rule # 6) ว่าด้วย “Embrace On-Demand Learning”

กฎข้อที่หก กล่าวว่า ทุกคนจะต้องเต็มใจและปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ด้วยตนเอง กลยุทธ์ของการเรียนรู้ในแบบใหม่ คือ “On-Demand Learning” โดยการเรียนรู้แบบใหม่นี้ ผู้เรียนจะต้องมีความพร้อมทุกที่ ทุกเวลา และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองในแบบทันทีทันใด แข่งกับเวลาและความต้องการจากภายนอก (*On-Demand Learning* is a training strategy for how a learner gains access to knowledge based content in real time, anywhere and at anytime ( อ๋ า ง อี ง แ ล ะ ป รี บ จ า ก <https://trainingindustry.com/glossary/on-demand-learning/> สืบค้น 30 มีนาคม 2563)

ในกฎข้อนี้ ผู้เรียนจะเป็นผู้กำหนดวิธีการและหัวข้อการเรียนรู้ของตนให้สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก เช่น ความเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนชุดวิธีคิด หรือ Mindset ในการเรียนรู้จากแบบเดิมๆมาสู่การเรียนรู้ในแบบ On-Demand จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคน จากคำกล่าวของ Meister, J.C., และ Mulcahy ที่ว่า “The education marketplace is going through a seismic shift.” (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 119) หมายถึง “ตลาดของการศึกษากำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง

ขนานใหญ่ราวกับว่ามีการเคลื่อนตัวของเปลือกโลกหรือแผ่นดินไหวเลยทีเดียว” และจากการสำรวจของ **Global Silicon Valley: GSV** พบว่า ขนาดของตลาดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 2015 จะมีมูลค่าสูงถึง 1.6 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ (1.6 \$) และในปี ค.ศ. 2020 จะเพิ่มขึ้นเป็น 2.0 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ (2.0 \$) (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 119)

ทั้งนี้ จากการคาดการณ์ดังกล่าวของ GSV (Global Silicon Valley) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) จะเพิ่มมากขึ้นมากกว่า 30 % เมื่อเทียบกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษาแบบเดิม ไม่ว่าจะเป็นการเรียนแบบออนไลน์ (On-line learning) เช่น MOOCs (Massive Open Online Courses: MOOCs, are free online courses available for anyone to enroll, หรือการเรียนรู้ในลักษณะอื่น ได้แก่ CAEL, Degreed, Grovo, Edcast, Lynda, General Assembly, Iron Yard, NovoEd, และ Pathgather (Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 120) ในขณะที่การเรียนรู้ซึ่งจัดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงาน จะเติบโตเพียง 6% อาจกล่าวได้ว่า ถึงเวลาแล้ว ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) มาสู่วิธีแห่งการเรียนรู้ในแบบ On-Demand Learning ด้วยตัวบุคลากรเอง โดยมีการปรับเปลี่ยนที่สำคัญใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

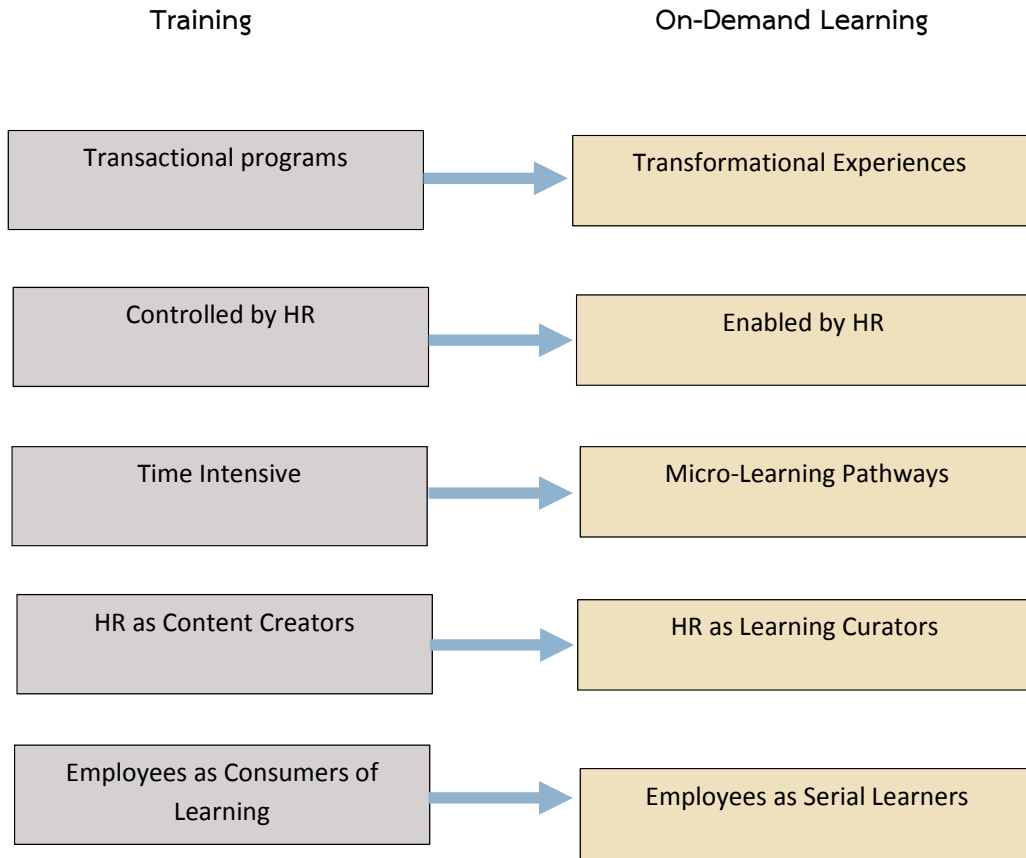
(1) จากโครงการฝึกอบรมที่จัดเป็นครั้งคราว ไปสู่การสร้างประสบการณ์จริงที่ทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง

(2) จากการฝึกอบรมที่จัดดำเนินการโดยฝ่าย HR ไปสู่การที่ฝ่าย HR ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นเพียงผู้จุดประกาย

(3) จากกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาในการจัดจำนวนมาก มาสู่การออกแบบการเรียนรู้เป็นครั้งๆไป โดยที่การเรียนรู้ในแต่ละครั้งจะใช้เวลาครั้งละไม่นาน

(4) จากการที่ฝ่าย HR เป็นผู้กำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรม เปลี่ยนมาเป็นการที่ฝ่าย HR จะปรับบทบาทมาผู้บันทึกประวัติการเรียนรู้ของบุคลากรแทน

(5) จากการที่พนักงานเป็นลูกค้าหรือผู้บริโภคเนื้อหาของการเรียนรู้จากการฝึกอบรม มาเป็นการที่ผู้เรียนเรียงลำดับกันเข้ามาเรียนรู้เป็นตอนๆไปตามลำดับไป ดังแสดงตามภาพที่ 7



ภาพที่ 7: From training to on-demand learning (ที่มา: Future Workplace in Meister, J.C., & Mulcahy, 2017: 120)

จากเนื้อหาที่ได้นำเสนอมาข้างต้น กล่าวถึงเทคโนโลยีที่มีผลต่อการทำงานและการบริหารองค์การในบริบทที่เปลี่ยนไปจากเดิมเมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งได้มีการศึกษาผลกระทบต่อบทบาทของการบริหารภาครัฐในมิติต่างๆ ในทุกประเทศ การนำเนื้อหาจากบางตอนของหนังสือ *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees* ของ Jeanne C. Meister (Coauthor of “The 2020 Workplace”) กับ Kevin J. Mulcahy (2017) Part 2: How Technology Transforms the Workplace ว่าด้วยกฎข้อที่ 4, 5, และ 6 เพื่อฉายภาพที่เกิดจากผลกระทบจากเทคโนโลยี ซึ่งมีต่อคน ต่องาน และต่อองค์การในภาพรวม ซึ่งจะสามารถส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการบริหารงานของภาครัฐอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในมิติของชุดความคิด ระบบ กลไก และเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการ

บริหารงานและการบริหารกำลังคน ซึ่งน่าสนใจในการศึกษาและสร้างข้อค้นพบใหม่ๆต่อไป (ผู้เขียน, 31 มีนาคม 2563)

### เอกสารอ้างอิง (References)

- Goulet, D. (1971). *The Cruel Choice: A New Concept in the Theory of Development*. New York: Atheneum.
- Meister, J.C. (2017). , Mulcahy, K.J. (2017). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. New York: Routledge.
- Halpin, E.F., Griffin, D., Rankin, C., et.al.2013. *Digital Public Administration and E-Government in Developing Nations: Policy and Practice*. Hershey, PA: Information Science Reference (IGI Global).<https://www.igi-global.com/book/digital-public-administration-government-developing/72163> .
- Warf, Barney. 2017. *e-Government in Asia: Origins, Politics, Impacts, Geography*. NY: ELSEVIER. <https://www.elsevier.com/books/e-government-in-asia-origins-politics-impacts-geographies/warf/978-0-08-100873-7> .
- Robbins, P.R., Judge, A.T. (2019). *Organizational Behavior*. 18<sup>th</sup> ed. Harlow, UK: Pearson.
- Tapscott, Don; Tapscott, Alex.2016. *Blockchain Revolution*. Penguin: Canada. และ แปลโดย พรศักดิ์ อูร์จฉัทชัยรัตน์.2017. *Blockchain เปลี่ยนโลก*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.
- Bass,B.M.& Riggio,R.E.2006.2<sup>nd</sup> ed.Transformational Leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Budd, Leslie., Harris, Lisa. 2009. *e-Governance: Managing or Governing?* NY: Routledge.
- Davidow William H. & Malone. Michael S. 1992. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Harper Business. <https://www.routledge.com/e-Governance-Managing-or-Governing-1st-Edition/Budd-Harris/p/book/9780415965187> .
- Obi, Toshio. 2007. *E-Governance: A Global Perspective on a New Paradigm*. Amsterdam: IOS Press. <http://ebooks.iospress.nl/volume/e-governance> .

