

ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล\*  
LEADERSHIP AND THE ORGANIZATION MANAGEMENT  
IN NEW NORMAL AGE

วีระพงษ์ เกียรติไพยนต์

Weerapong Kiatpraiyot

วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya university Chiang Rai Buddhist College, Thailand

พระปลัดสถิตย์ โพธิธำณ

Phrapalad Sathid Phodhiyano

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่

Mahachulalongkornrajavidyalaya university Chiangmai campus, Thailand

E-mail: weerapong.kiat@mcu.ac.th

## บทคัดย่อ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของโลก ที่เรียกว่ายุคนิวนอร์มัล (New normal) คือ การใช้ชีวิตปรกติวิถีใหม่ เพื่อให้การดำเนินชีวิตสามารถก้าวต่อไปได้ ซึ่งการบริหารองค์การก็ต้องมีการปรับตัวให้ยืดหยุ่นและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความนี้จึงมุ่งเสนอภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล ซึ่งได้เสนอภาวะผู้นำ 5 ประการ (Vi-STAR Model) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) คิดเชิงระบบ 3) ใช้เทคโนโลยี 4) มีความรับผิดชอบ และ 5) มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำ 5 ประการนี้จะทำให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในยุคสังคมนิวนอร์มัล

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, การบริหารองค์การ, ยุคนิวนอร์มัล

## Abstract

With a situation in which Coronavirus 2019 (Covid-19) is outbreaking, it causes a significant change to the world called “New Normal,” the new standard for the potentiality of living on as long as possible. Organizational management

---

\* Received 26 January 2022; Revised 14 March 2022; Accepted 16 March 2022

has to adapt for survival and the ability to continue a business. Thus the leadership of the executives is essential to make an organization reach its objectives efficiently.

The article presents leadership and organizational management in the New Normal age. The article proposes five essential things of leadership (Vi-STAR Model): 1) Vision, 2) System Thinker, 3) Technology, 4) Accountability, and 5) Resilience. These five leaderships will make organizational management reach the objectives and survive in the new normal society.

**Keywords:** Leadership, Organizational management, New normal

## บทนำ

ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าสังคมโลกมีวิวัฒนาการมาโดยตลอดทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มนุษย์ต้องมีการปรับตัวให้สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ โดยเฉพาะในสังคมที่อยู่รวมกันเป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ และการที่จะเป็นเช่นนั้นได้จะต้องมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ปัจจัยด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เมื่อพิจารณาแล้วย่อมพบว่าบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนและใช้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และเมื่อบุคลากรมีมากกว่า 2 คน ขึ้นไป ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ผู้นำในองค์การ เพื่อเป็นบุคคลที่จะนำพาบุคลากรที่มีขององค์การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงกล่าวได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การประเมิน และการปรับปรุงแก้ไขงานต่าง ๆ ขององค์การ

เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำเป็นกุญแจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์การ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์การภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ จึงกล่าวได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีวิธีการโน้มน้าว ชักชวนให้คนอื่นร่วมปฏิบัติงานด้วย เพื่อที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ, 2560) และยิ่งในปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งเป็นเชื้อไวรัสที่สามารถก่อให้เกิดโรคทางเดินหายใจ หลังติดเชื่ออาจไม่มีอาการ หรืออาจมีอาการแต่ไม่รุนแรงคือ คล้ายกับไข้หวัดธรรมดา หรืออาจก่อให้เกิดอาการรุนแรงเป็นปอดอักเสบและเสียชีวิตได้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2563) ซึ่งเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ค้นพบใหม่ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 เมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน และโรคดังกล่าวระบาดไปทั่วโลก จนถึงปัจจุบันมีผู้ติดเชื้อสะสม 280,445,274 ราย และมีผู้เสียชีวิตแล้ว 5,419,094 ราย (กรมควบคุมโรค, 2563) และ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องออกมาตรการเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว ซึ่งสำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ในวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 (ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร, 2563) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และจากการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าวได้กระทบต่อการใช้ชีวิตของประชาชนทั่วโลก อาทิ ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) หรือการที่จะต้องสวมหน้ากากอนามัย เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ก็มีมาตรการในการจัดระเบียบในการทำงานในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาทิ การให้บุคลากรทำงานอยู่ที่บ้าน (Work from home) การสลับกันเข้าเวรในสำนักงาน หรือลดเวลาในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค

จึงกล่าวได้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เป็นการนำพาสังคมเข้าสู่การดำเนินชีวิตแบบใหม่ (New Normal) อย่างเต็มรูปแบบ แม้คำว่า New Normal จะถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยโดยบิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกัน โดยตอนนั้นเขาใช้อธิบายถึงสภาวะเศรษฐกิจโลก หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ในสหรัฐฯ ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2007 – 2009 (กรมสุขภาพจิต, 2563) แต่ก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย จนกระทั่งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) จึงมีการกล่าวถึงการดำเนินชีวิตแบบใหม่ (New Normal) อย่างกว้างขวาง และการใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ตามที่กล่าวมา คือ ทำงานอยู่ที่บ้าน เว้นระยะห่างทางสังคม สวมหน้ากากอนามัย ตลอดจนการสร้างสมดุลในชีวิต จึงกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การในรูปแบบเดิมที่บุคลากรต้องมานั่งประจำในสำนักงาน ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เหมาะสม

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการนำองค์การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถอยู่รอดในท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ที่เริ่มระบาดตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 มาจนถึงปัจจุบัน และยังไม่มีความแน่นอนว่าจะคลี่คลายลง แต่ในทางตรงกันข้ามกลับมีสายพันธุ์ใหม่เพิ่มขึ้น การบริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ตลอดจนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารองค์การ แต่ทั้งหมดจะสามารถทำได้ก็ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์การไปสู่จุดหมายภายใต้รูปแบบการทำงานในยุคการใช้ชีวิตแบบใหม่ (New Normal)

## ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การ

การทำงานที่มีคนมาอยู่รวมกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป จะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และจะต้องมีผู้นำในการดำเนินการงานต่าง ๆ ซึ่งผู้นำนั้นจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำที่เป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งตามโครงสร้าง

อำนาจหน้าที่ขององค์กร เพื่อเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกการทำงานขององค์กร และมีอำนาจตามกฎหมายที่วางไว้ 2) ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ คือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือหรือมีความสามารถเฉพาะในการนำบุคคลอื่นทำสิ่งต่าง ๆ หากแต่ผู้นำในลักษณะนี้มีได้รับการแต่งตั้งตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่หรือกล่าวให้เข้าใจง่ายว่า ไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจเป็นทางการ จากที่กล่าวถึงลักษณะของผู้นำใน 2 ลักษณะข้างต้น บทความนี้จะกล่าวถึงผู้นำที่เป็นทางการ คือ ผู้บริหารขององค์กร เพราะเป็นผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการกำกับให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้และไปถึงจุดหมายได้ ผู้บริหารเป็นผู้ที่จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจในการดำเนินนโยบาย กำกับให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นไปตามที่วางไว้ ตลอดจนเมื่อประสบกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนจะต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจว่าจะให้องค์กรเดินไปในทิศทางใด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า "Leadership" หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยการให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมเป็นการแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำจะเป็นตัวสำคัญที่ผู้บริหารขาดไม่ได้ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและประสานให้บุคลากรทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งวีระพงศ์ เกียรติไพรัช ได้เสนอ SSW Model ในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 ด้าน คือ (วีระพงศ์ เกียรติไพรัช, 2560)

1. บริหารตน (Self) คือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องเริ่มต้นที่การบริหารจัดการตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ (Development of knowledge) เพื่อให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีความก้าวหน้าและทันสมัยในการนำไปใช้บริหารองค์กร และผู้บริหารจะต้องมีการควบคุมอารมณ์ (Temperate) เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่คาดการณ์ได้ และคาดการณ์ไม่ได้ เพื่อให้การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปด้วยความรัดกุม ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจ (Decision) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงกล่าวได้ว่าการบริหารตนได้ดีนั้นเป็นการสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร

2. บริหารคน (Staff) คือ การบริหารองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ (Human) เพื่อเชื่อมประสานงานและโน้มน้าวบุคลากรในองค์กร มีกฎเกณฑ์ (Regulation) คือจะต้องยึดกฎระเบียบในการบริหารจัดการองค์กร

3. บริหารงาน (Work) คือ การบริหารองค์กรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

มีแผนงาน (Layout) การบริหารงานจะต้องมีแผนที่ชัดเจนในการบริหารองค์การ และต้องใช้เทคโนโลยี (Technology) เข้ามาช่วยในการทำงานในองค์การ

จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์การจะต้องมี เพราะจะทำให้การบริหารงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและพร้อมที่จะเผชิญกับสภาพสังคมหรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจนภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างคาดไม่ถึง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่ง Kennedy ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ (กรณีการ เรตมอนต์, 2559) ไว้ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Collaborative) คือ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะหรือศิลปะในการโน้มน้าวให้บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเป็พลังสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงการร่วมมือ คือ สมาชิกจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อกัน มีความเข้าใจกัน ยอมรับข้อเสนอแนะและเหตุผลของผู้อื่น มีการช่วยเหลือกันและกัน ศรัทธาและให้เกียรติกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน (ปราณี พันธุ์สว่าง และคณะ, 2549) ซึ่งการจะก่อให้เกิดความร่วมมือเช่นนี้ได้ จำเป็นจะต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การเป็นผู้นำในการก่อให้เกิดความร่วมมือ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) คือ เป็นแนวความคิดหรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์การ และวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นแนวความคิดที่ทรงพลัง เป็นศูนย์รวมของการทุ่มเททักษะความรู้ความสามารถและทรัพยากรเพื่อการได้มาของอนาคต (ทองหล่อ เดชไทย, 2544)

3. มีความกระตือรือร้น (Energetic) คือ มีความอยากในการทำงานและขยันเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือทักษะในการทำงาน และในการพยายามแสวงหาทักษะต่าง ๆ นั้นจะต้องมีทัศนคติเชิงบวก มองว่าการมีความรู้มาก ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือมีความอยากในการพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าทันสมัย มีการนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในองค์การให้มีความทันสมัย

4. มีความมั่นใจและกล้าหาญ (Confident and Courageous) คือ การเป็นผู้บริหารองค์การจะต้องมีความมั่นใจและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความเจริญเติบโตและดีกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ 1) กล้าคิดใหม่และคิดนอกกรอบ 2) การทำงานร่วมกับผู้บริหารองค์การ 3) การกระตุ้นและดึงดูดผู้บริหารระดับรอง และพนักงานขององค์การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 4) มองโอกาสมากกว่าความเสี่ยง 5) การสื่อสารอย่างฉลาด 6) การมองหาโอกาสในการสร้างพันธมิตร และ 7) การผลักดันความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (พสุ เดชะรินทร์, 2564)

5. มีความยืดหยุ่น (Resilient) คือ จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและอยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงกลว่าว คือ 1) ผู้นำที่พร้อมรับมือกับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำ 2) มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการทำงานในช่วงวิกฤตที่เผชิญ 3) บุคลากรต้องมี Resilient Mindset คือ พร้อมปรับตัว ไม่ยอมแพ้ และเชื่อมั่นในการกลับมาฟื้นตัวขององค์กรและ 4) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมแนวคิดองค์กรที่ยืดหยุ่น (Resilient Organization) (พสุ เดชะรินทร์, 2564) และผลรายงานวิจัยของ McKinsey พบว่า ประชากรวัยทำงานในอนาคตมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอิสระไม่ใช่แรงงานพันทิปเช่นในปัจจุบัน โดย 60% ของแรงงานอิสระในยุโรปพึงพอใจกับการทำงานอิสระเพราะมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีแค่เพียง 14% เท่านั้น ที่ต้องการงานแบบดั้งเดิม ในขณะที่ 78% ของแรงงานรู้สึกมีแรงกระตุ้นดีขึ้นมาหากสามารถกำหนดตารางเวลางานได้ด้วยตนเอง โดยที่ 71% คิดว่าบริษัทควรจ่ายค่าแรงให้กับพวกเขาตามเวลาที่ทำงานจริง และ 64% มีความเชื่อว่าการกำหนดลำดับขั้นในการทำงานจะเป็นประโยชน์มากกว่า (ธัญญา สุธรรมชัย, 2560)

6. กล้าเผชิญภายนอก (Outward facing) คือ ในการบริหารองค์กรที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและกล้านำพาองค์กรไปสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรได้เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกและสร้างการยอมรับให้แก่องค์กร

7. รู้เท่าทันด้านการเมือง (Politically Astute) คือ การยอมรับว่าการเมืองมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดโดยฝ่ายการเมืองอันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาลไทย เรื่องการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย Thailand 4.0 ต่อมาได้ออกประกาศกรมการปกครอง เรื่อง ยกเลิกการเรียกสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน และในประกาศยังกล่าวอีกว่า หากมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อประกอบการพิจารณาดำเนินการ ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับคำขอเป็นผู้จัดทำสำเนาขึ้นเอง โดยห้ามเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากการจัดทำเอกสาร (ประกาศกรมการปกครอง, 2564) ในฐานะองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องที่จะต้องรู้เท่าทันการเมืองเพื่อปกป้ององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้อง

8. นักคิดเชิงระบบ (Systems Thinker) คือ เป็นวิธีที่ต้องทำความเข้าใจโลกและระบบที่ซับซ้อน หากต้องการเข้าใจเรื่องราวในโลกยุคโลกาภิวัตน์ จะต้องมีความเข้าใจระบบของสังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบวัฒนธรรมและอื่น ๆ ซึ่งต้องเกิดจากการเรียนรู้และฝึกฝนวิธีการคิด วิธีการเชื่อมโยง และทำความเข้าใจกับความเป็นเหตุเป็นผล ฉะนั้นการทำความเข้าใจกับระบบและการคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นหลักการเบื้องต้นในการทำความเข้าใจต่อเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิต ระบบจึงไม่อาจแยกจากการมีชีวิตของมนุษย์ได้ การทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงที่มองเห็นสัมพันธ์ภาพและความโยงใยของชีวิต ทำให้มองเห็น

คุณค่าในตัวของมนุษย์ได้ และมีกระบวนการที่มีการวิวัฒนาการที่ไม่หยุดนิ่ง (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2548)

9. มีความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technologically Literate) คือ ในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ ผู้นำองค์การจำเป็นต้องศึกษาและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนำมาปรับใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญมากต่อการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ กล่าวคือจะต้องกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เช่น ระบบคิด การกำหนดวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภายนอก และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดภัยคุกคามต่าง ๆ เช่น ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) จะต้องมีการปรับรูปแบบในการทำงานขององค์การให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือที่เรียกกันว่าการใช้ชีวิตแบบใหม่

## ยุคนิวนอร์มัล (New normal)

การกล่าวถึงคำว่านิวนอร์มัล (New normal) หลายคนอาจมองว่าเป็นการใช้ชีวิตแบบใหม่ที่เกิดขึ้นหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) แต่เมื่อศึกษาจะพบว่า "New Normal" หรือ "ความปกติในรูปแบบใหม่" เป็นคำศัพท์ที่ถูกใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2008 โดย Bill Gross ซึ่งนักลงทุนในตราสารหนี้ชื่อดัง และเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) โดยให้นิยาม "New Normal" ในบริบทเศรษฐกิจโลกเอาไว้ว่า เป็นสภาวะที่เศรษฐกิจโลกมีอัตราการเติบโตชะลอตัวลงจากในอดีต และเข้าสู่อัตราการเติบโตเฉลี่ยระดับใหม่ที่ต่ำกว่าเดิม ควบคู่ไปกับอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังเกิดวิกฤติทางการเงินในสหรัฐฯ (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) แต่คำดังกล่าวไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายจนกระทั่งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงมีการกล่าวถึง New normal และสำหรับในประเทศไทยราชบัณฑิตยสภา ได้มีการบัญญัติศัพท์ New normal หมายถึง ความปกติใหม่ หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ โดยเขียนทับศัพท์ว่า นิวนอร์มัล (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2563) ซึ่งการใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่หลังการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว เช่น

1. การทำงานอยู่ที่บ้าน (Work from home) เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ประเทศต่าง ๆ เริ่มมีการหามาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว จนมีการกำหนดรูปแบบในการทำงานเดิมคือการทำงานอยู่ในสำนักงานซึ่งมีคนจำนวนมาก ก็เปลี่ยนให้ทำงานอยู่ที่บ้าน หรือสลับเวรในการเข้าปฏิบัติงานในสำนักงาน เป็นต้น

2. การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) มีการกำหนดมาตรการในการรวมตัวกัน โดยให้มีการเว้นระยะห่าง 1.5–2 เมตร ไม่ให้มีการรวมตัวจำนวนมากในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

3. การอบรมสัมมนาหรือเรียนมีการเปลี่ยนรูปแบบ จากเดิมที่มีการจัดแบบรวมกลุ่ม เปลี่ยนเป็นระบบออนไลน์ เช่น การเรียนผ่านระบบออนไลน์ ทางหน่วยจัดการศึกษาต้องนำรูปแบบออนไลน์มาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนต่อไปได้ นอกจากการเรียนการสอน การอบรมหรือสัมมนาต่าง ๆ ก็ถูกเปลี่ยนมาใช้ระบบออนไลน์เช่นกัน ซึ่งก็มีทั้งข้อดีแล้วข้อเสีย ข้อดี เช่น สะดวก ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง แต่ข้อเสียที่อาจตามมา คือ ประสิทธิภาพที่ได้รับจากระบบออนไลน์ เช่น ความเข้าใจ หรือการเอาใจใส่ หรือความพร้อมของอุปกรณ์ เป็นต้น

4. ระบบเศรษฐกิจ (Economy) การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ ประเทศต่าง ๆ ใช้มาตรการปิดประเทศ หรือควบคุมพื้นที่ต่าง ๆ ที่อาจเป็นพื้นที่เสี่ยงในการแพร่เชื้อ ทำให้แต่ละประเทศได้รับผลกระทบจากมาตรการของภาครัฐ เช่น เศรษฐกิจไทยปี 2563 หดตัวร้อยละ 6.1 จากปี 2562 โดยเป็นการหดตัวในอัตราที่สูงใกล้เคียงกับช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง เป็นเพราะผลจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) และจากผลกระทบต่าง ๆ การค้าขายมีการปรับตัวจากการมีหน้าร้านเป็นการขายส่งผ่านระบบออนไลน์ คือ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป มีการปรับเปลี่ยนไปใช้ e-Commerce มากขึ้น ส่งผลให้มูลค่า e-Commerce เติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดด (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2564)

5. การติดต่อสื่อสาร (Communication) สังคมในยุคนิวนอร์มัล (New normal) การติดต่อสื่อสารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ การเข้าถึงข้อมูลการให้บริการต่าง ๆ ถูกเปลี่ยนมาเป็นระบบออนไลน์ หรือแม้กระทั่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรก็มีการเปลี่ยนมาใช้แพลตฟอร์ม (Platform) ในรูปแบบออนไลน์แทน

6. สาธารณสุข คนเริ่มตระหนักถึงการป้องกันการติดเชื้อดังกล่าว มีการใส่หน้ากากอนามัย และใช้เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ หรือสถานที่ต่าง ๆ มีจุดบริการล้างมือ ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อการออกกำลังกายให้ร่างกายมีความแข็งแรง เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าค่านิวนอร์มัล (New normal) เป็นการบัญญัติขึ้นหลังวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ แต่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งราชบัณฑิตสภา ได้ให้ความหมายว่านิวนอร์มัล (New normal) หมายถึง ความปรกติใหม่ หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งคนในสังคมต้องมีการปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ใต้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว

องค์กรก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่อไป อาทิ สถาบันการศึกษา เปลี่ยนมาทำการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ตลอดจนการอบรมสัมมนาต่าง ๆ ก็เปลี่ยน

มาใช้รูปแบบออนไลน์เช่นกัน และหากจะต้องมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ต้องพิจารณาจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้เหมาะสมตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนด ดังนั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตวิถีใหม่ เพื่อให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ สามารถไปต่อได้

## ภาวะผู้นำกับการบริการองค์การยุคนิวนอร์มัล

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และปฏิเสธไม่ได้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือการลดขนาดของการให้บริการให้มีความเหมาะสมกับการชีวิตในวิถีใหม่ และการที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานหรือการตัดสินใจในการให้องค์การเดินไปในทิศทางใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การ จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำในการบริหารองค์การยุคนิวนอร์มัลจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภายใต้ภาวะการณ์ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์การให้เข้ากับยุคนิวนอร์มัลนั้นผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และการที่ผู้บริหารเห็นเป้าหมายในการนำพาองค์การไปให้ถึงนั้น ผู้บริหารเองจะต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ

2. คิดเชิงระบบ (System Thinker) คือ ต้องมีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการวิเคราะห์ถึงพันธกิจขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองพันธกิจมีอะไรบ้าง และกิจกรรมใดที่จะสามารถรวบรวมได้ เพื่อลดขนาดและจำนวนขององค์การดำเนินกิจกรรม แต่ยังคงตอบสนองพันธกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนทางในการป้องกันผลกระทบ

3. ใช้เทคโนโลยี (Technology) คือ ต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ต้องให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน การอบรมหรือพัฒนาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ หรือแม้แต่ในสถาบันการศึกษาที่ให้มีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ ผู้บริหารจะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

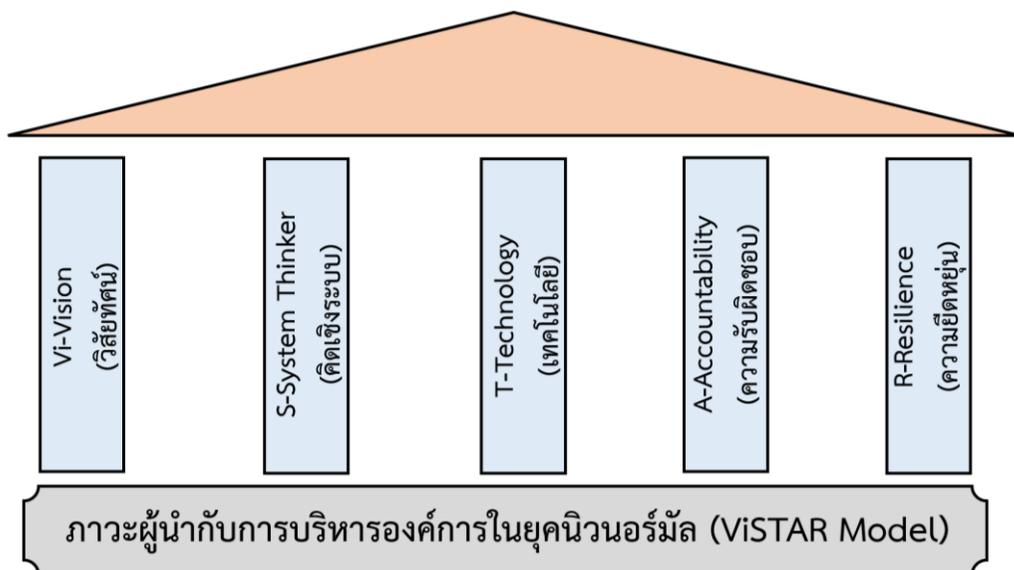
4. มีความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์การ คือ 1) รับผิดชอบต่อตนเอง ในฐานะผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง คือ ทำหน้าที่บริหาร จะต้องมีการศึกษาสถานการณ์เพื่อให้รู้เท่าทัน และนำมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ 2) รับผิดชอบต่อบุคลากร

เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรให้เขามั่นใจในการปฏิบัติงานว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากภัยต่าง ๆ เช่น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ต้องมีการจัดหาวัคซีนป้องกันไวรัสโคโรนา 2019 มาฉีดให้แก่บุคลากร การจัดพ่นยาฆ่าเชื้อในสำนัก หรือการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสม เป็นต้น และ 3. รับผิดชอบต่องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง จะต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์

5. มีความยืดหยุ่น (Resilience) คือ การบริหารองค์การในวิถีแบบใหม่ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์การสามารถดำเนินไปได้ เช่น การให้บุคลากรทำงานอยู่ที่บ้าน (Work from home) หรือการสลับการเข้าเวรในการทำงาน ซึ่งปรับให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในแบบเดิมที่ต้องเข้าประจำในสำนักงาน

จากองค์ประกอบ 5 ประการที่กล่าวมานี้ต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย เพราะการขับเคลื่อนองค์การนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากทั้งภายในและภายนอก ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องผู้ประสานงานกับส่วนงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ ตลอดจนศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินการนั้น ๆ

จึงกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารองค์การในยุคดิจิทัล คือ การดำเนินวิถีชีวิตปรกติในรูปแบบใหม่ ที่จะต้องมีการปรับตัวหลายๆ ด้าน เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้นั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ซึ่งผู้เขียนนิยามว่า ViSTAR Model ดังนี้



ภาพที่ 1 : ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล (ViSTAR Model)

## สรุป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้เกิดผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติ เชื้อไวรัสดังกล่าว และนับแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 ถึงปัจจุบันมีผู้เสียชีวิตแล้วกว่า 5,419,094 ราย แต่ละประเทศต้องมีการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว จนนำมาสู่การดำเนินชีวิตปรกติวิถีใหม่ หรือที่ได้ยินกันคือ นิวนอร์มัล (New Normal) อาทิ การทำงานอยู่ในบ้าน (Work from home) การเว้นระยะห่างทางสังคม การเรียนการสอน การอบรมสัมมนาถูกเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ ระบบเศรษฐกิจชะลอการเติบโต แต่ธุรกิจกลับเติบโตในรูปแบบพาณิชย์ออนไลน์ (e-Commerce) การติดต่อสื่อสารมีการใช้เทคโนโลยีมาแทนที่ ตลอดจนคนตระหนักถึงมาตรการสาธารณสุข คือสวมใส่หน้ากากอนามัย ใช้เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ สถานที่ต่าง ๆ มีการตั้งจุดล้างมือ และคัดกรอง ดังนั้นเพื่อให้การบริหารองค์การให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ภายใต้การดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่นั้นจะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ 5 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) คิดเชิงระบบ (Systems Thinker) 3) ใช้เทคโนโลยี (Technology) 4) มีความรับผิดชอบ (Accountability) และ 5) มีความยืดหยุ่น (Resilience) จะทำให้การบริหารองค์การสามารถดำเนินไปถึงเป้าหมายได้ในยุคนิวนอร์มัล

## เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค. (2563). โรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019. เรียกใช้เมื่อ 27 ธันวาคม 2564 จาก <https://ddcp.ortal.ddc.moph.go.th/portal/apps/opsdashboard/index.html#/20f3466e075e45e5946aa87c96e8ad65>.
- กรมสุขภาพจิต. (2563). New Normal ชีวิตวิถีใหม่. เรียกใช้เมื่อ 28 ธันวาคม 2564 จาก <https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=2288>
- กรรณิการ์ เรตมอนต์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). "New Normal" คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเราสู่ชีวิต "ปกติวิถีใหม่". เรียกใช้เมื่อ 2565 มกราคม 2565 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/882508>
- ชัยวัฒน์ ธิระพันธุ์. (2548). วิธีคิดกระบวนการระบบ. กรุงเทพมหานคร: พิสิษฐ์ไทย ออฟเซต.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ธัญญา สุธรรมชัย. (2560). Unlock Productivity Lesson. เรียกใช้เมื่อ 5 มกราคม 2565 จาก [https:// www.ftpi.or.th/2017/15010](https://www.ftpi.or.th/2017/15010)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2563. กรุงเทพมหานคร: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ประกาศกรมการปกครอง. (2564). เรื่องยกเลิกการเรียกสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และ สำเนาทะเบียนบ้าน. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 298 ง. (6 ธันวาคม 2564).
- ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร. (2563). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 137 ตอนพิเศษ 69 ง. (25 มีนาคม 2563).
- ปราณี พันธุ์สว่าง และคณะ. (2549). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. พิษณุโลก: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2564). ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง. เรียกใช้เมื่อ 5 มกราคม 2565 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/962446>
- วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ. (2560). การประยุกต์ใช้หลักธรรมพระพุทธศาสนาในการสร้างภาวะผู้นำของนักบริหาร. รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4 นานาชาติ ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2563). สู้โควิด - 19 ไปด้วยกัน คู่มือดูแลตัวเองสำหรับประชาชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). e-Commerce ไทย ยุคหลัง COVID-19. เรียกใช้เมื่อ 6 มกราคม 2565 จาก <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/Knowledge-Sharing/Perspective-on-Future-of-e-Commerce.aspx>
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2563). พจนานุกรมศัพท์นิเทศศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสภา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.