

วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา

Journal of Interdisciplinary Research and Educational Innovation

ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2567

Vol.3 No.2 July - December 2024

อาจารย์ ดร.กัณฑ์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติเกียรติ
บรรณาธิการ



วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา

Journal of Interdisciplinary Research and Educational Innovation

ISSN 2821-9791 (Online)

เล่มที่ 6 ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2567) Vol. 3 No. 2 (July – December 2024)

เจ้าของ

ศูนย์วิทยาพัฒนา

บริษัท วิทยาพัฒนา จำกัด

ข้อมูลการติดต่อ เลขที่ 52/8 หมู่ที่ 5 ตำบลเขาค่าย อำเภอเสวี จังหวัดชุมพร 86130

E-mail: jirei.journal@gmail.com

บรรณาธิการ

อาจารย์ ดร.กัณฑ์ฐมนิญา นฤโฆษิตศิริ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ สักวาระนที

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รองศาสตราจารย์ ดร.นิศากร สักวาระนที

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รองศาสตราจารย์ ดร.กัณฑ์ฤทัย คลังพล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา จุ้ยทอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล อังคนานนท์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทรานิษฐ์ พรหมสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทรพงษ์ ยิ่งดำนุ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศราวุธ ศรียา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เปรมจิตต์ ขจรภัย ลาร์เซ็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ฝาลี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

อาจารย์ ดร.อนวัทย์ ฝาลี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

พันตำรวจตรี ดร.สฤณี สายสวาท

นักวิชาการอิสระ

อาจารย์ ดร.ยรรยงค์ พานเพ็ง
อาจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ โพธิ์ไทรย์
อาจารย์ ดร.ชัชวาลย์ สิงหาทอง
อาจารย์ ดร.ตริยพล โฉมใสว

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการศึกษาในศาสตร์หลากหลายแขนงและเผยแพร่ผลงานวิชาการ บทความวิจัยและบทความวิชาการของครูและบุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์ นักวิจัยและนิสิต นักศึกษา ในด้านสหวิทยาการต่าง ๆ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ด้านศาสนา ปรัชญา นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ภาษาศาสตร์ สาขาการศึกษาเชิงประยุกต์ การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ศึกษา คณิตศาสตร์ศึกษา การพัฒนาหลักสูตร เทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพครู และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กำหนดการเผยแพร่ 2 ฉบับ (ปี 2567)

ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ ภายใน 30 มิถุนายน)

ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ ภายใน 30 ธันวาคม)

กระบวนการพิจารณาบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ

วารสารมีกระบวนการพิจารณาบทความโดยการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์อย่างน้อย 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double-blind peer review) โดยผู้ประเมินบทความ (Reviewer) ไม่ทราบชื่อผู้แต่ง (Author) ผู้แต่ง (Author) ไม่ทราบชื่อผู้ประเมิน (Reviewer) และผู้ประเมินไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้แต่ง รวมทั้งได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์

บทความที่ส่งมาขอเพื่อตีพิมพ์ในวารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษาจะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความของวารสาร และจะต้องจัดพิมพ์บทความตามรูปแบบ (Template) ที่วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษากำหนดเท่านั้น ไม่สงวนลิขสิทธิ์การคัดลอก แต่ให้อ้างอิงด้วยทุกครั้ง

ความคิดเห็นหรือทรรศนะของผู้เขียนบทความ ถือว่าเป็นความคิดเห็นของผู้เขียน เป็นความรับผิดชอบ
ของผู้เขียนบทความนั้นและไม่ถือเป็นความรับผิดชอบของบรรณาธิการ บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย
เสมอไป



บทความวิชาการ

พลังอ่อนโยน (Soft Power) : กลยุทธ์ของภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์	1
--	---

Soft Power: Leadership Strategies in the Artificial Intelligence Era

สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริ

Somchai Thepsaeng, Atchariya Thepsaeng and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati1

ภาวะผู้นำอนาคต : การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ในยุคปัญญาประดิษฐ์	15
---	----

Future Leadership: Modern Organization Development in the Artificial Intelligence Era

สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริ

Somchai Thepsaeng, Atchariya Thepsaeng and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati1

ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในยุคปัญญาประดิษฐ์	31
---	----

Supporting factors affecting the performance of staff in the organization In the era of AI.

วสันต์ เกิดสวัสดิ์, สหพัฒน์ หอมจันทร์, กันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริ

Vason Kirdsawasd*, Sahapat Homchan, and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati



พลังอ่อนโยน (Soft Power) : กลยุทธ์ของภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์

Soft Power: Leadership Strategies in the Artificial Intelligence Era

สมชาย เทพแสง^{1*}, อัจฉริยา เทพแสง² และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริต¹

Somchai Thepsaeng^{1*}, Atchariya Thepsaeng² and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati¹

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยชินวัตร

²บริษัท เอ็กเซล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

¹Educational Administration, Shinawatra University

²Excel Service Solutions Company Limited

*Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received August 26, 2024; Revised September 21, 2024; Accepted October 10, 2024

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ควรใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะถือว่ามีผลสำคัญต่อองค์กรหรือประเทศ ทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน และสร้างชื่อเสียงในด้านคุณภาพของผลผลิตและบริการ เสริมสร้างภาพลักษณ์บนเวทีระหว่างประเทศ ตลอดจนเสริมสร้างคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการศึกษา โดยเน้นส่งเสริมทางวัฒนธรรม อาหาร ภาษา วิถีชีวิต และสถานที่ท่องเที่ยว โดยกลยุทธ์พลังอ่อนโยนของภาวะผู้นำ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี AI การคิดสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ มนุษยสัมพันธ์ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม และการคิดแบบพัฒนา

คำสำคัญ: พลังอ่อนโยน; กลยุทธ์; ภาวะผู้นำ; ยุคปัญญาประดิษฐ์

Abstract

Leadership in the artificial intelligence era should use soft power as a strategy for successful management as it is considered important to the organization or country. It generates sustainable effectiveness and builds a reputation for the products and services quality. The soft power can strengthen the image on the international stage as well as enhance social value, economy, politics and education with emphasis on cultural promotion, food, language, lifestyle and tourist attractions. The soft power strategies of leadership included the use of artificial intelligence technology (AI), creative thinking, emotional intelligence, inspiration, human relationships, sympathy, trust, teamwork, and developmental thinking.

Keywords: Soft power; strategy; leadership; the artificial intelligence era

บทนำ

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นรูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันปรับการทำงานให้เข้ากับข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร มีความสามารถในการปรับตัว ซึ่งช่วยให้ทีมงานเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัว และขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำผ่านความไม่แน่นอนถือเป็นหัวใจสำคัญ การเปลี่ยนแปลงมีมาอย่างยาวนานในโลกปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงได้เร่งตัวขึ้น และความเสี่ยงก็เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำแบบคล่องตัว จึงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยข้อมูลที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้นำพอใจกับความคลุมเครือและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม สนับสนุนให้ทีมงานทดลอง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Breakspear, 2017)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กำลังเป็นที่นิยม ในโลกแห่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการเชื่อมต่อทางดิจิทัลมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ผู้นำจำนวนมากก็ยังประสบปัญหาในการปรับทักษะความเป็นผู้นำของตนให้สอดคล้องกัน ด้วยการใช้ข้อมูลเชิงลึกที่ดึงมาจากทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีทักษะการจัดการในอนาคต เพื่อสร้างองค์กรที่ยั่งยืนเพื่อโลกที่ดีกว่า มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเพิ่มพลังอำนาจ ความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และการฝึกสอน ในการเป็นผู้นำแบบคล่องตัวที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจ ถือเป็นความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล ผู้นำยังจำเป็นต้องมีทักษะด้านอารมณ์ ประกอบกับความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการแบบคล่องตัว รวมถึงความสามารถในการดำเนินการในโครงสร้างเครือข่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับผู้นำ และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต่อเนื่องจากแบบรวมศูนย์ไปสู่ความเป็นผู้นำแบบแบ่งปัน และจากมุมมองของบุคคลไปสู่ทีมงาน (Eilers, Simmert & Peters, 2020)

ภูมิหลังและความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีต้นกำเนิดในการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile (ปลายทศวรรษ 1990 ถึงต้นปี 2000) มีรากฐานมาจากกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile ซึ่งเริ่มขึ้นในปลายปี 1990 จัดทำขึ้นในปี 2544 ได้รวบรวมคุณค่าและหลักการสำคัญที่ทำนายแนวทางการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบดั้งเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยแผน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการความยืดหยุ่นที่มากขึ้น การส่งมอบที่เร็วขึ้น และการทำงานร่วมกันในโครงการซอฟต์แวร์ที่มากขึ้น อิทธิพลของการคิดแบบลีน (Lean ลดการสูญเสียเปล่า) และการจัดการ

หลักการแบบสันทันที่มีต้นกำเนิดจากระบบการผลิตของโตโยต้า ยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเป็นผู้นำแบบคล่องตัว (Agile) สันทันย้าถึงคุณค่าของลูกค้ การก้จัดของเสีย และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการเหล่านี้สอดคล้องกับการมุ่งเน้น แบบคล่องตัว ในการปรับตัวและการตอบสนอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำภายในองค์กรที่นำแนวปฏิบัติเหล่านี้ไปใช้ การตอบสนองต่อความผันผวนและความซับซ้อนของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำไปสู่ความผันผวนและความซับซ้อนของตลาดที่เพิ่มขึ้น แนวทางการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งมักมีลักษณะเฉพาะ คือ การตัดสินใจแบบมีลำดับชั้นและการวางแผนระยะยาว อาจมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิกใหม่นี้ มีความต้องการแนวทางการเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนและทำงานร่วมกันได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม เมื่อองค์กรต่างๆ เริ่มนำวิธีการแบบ Agile และ Lean มาใช้ ก็มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อม ๆ กัน โครงสร้างแบบแยกส่วนตามลำดับชั้นนำไปสู่โมเดลที่แบนราบ ข้ามสายงาน และเน้นทีมเป็นศูนย์กลางมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ จากการบังคับบัญชาและการควบคุม ไปสู่การอำนวยความสะดวกและเพิ่มขีดความสามารถมากขึ้น การ ขยายขอบเขตของ การพัฒนา ซอฟต์แวร์ เมื่อเวลาผ่านไป หลักการของ Agile เริ่มถูกนำไปใช้นอกเหนือจากการพัฒนาซอฟต์แวร์กับด้านอื่น ๆ ของธุรกิจและการจัดการองค์กร ขอบเขตที่กว้างขึ้นนี้เน้นย้าถึงความจำเป็นในรูปแบบความเป็นผู้นำที่สนับสนุนหลักการของความคล่องตัวทั่วทั้งองค์กร การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำและการเสริมอำนาจของผู้รับใช้ แนวคิดเช่นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเน้นการให้บริการและสนับสนุนทีม กลายเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว แนวคิด คือ การเสริมศักยภาพให้ทีมสามารถจัดระเบียบตนเองได้ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และทีมมีอิสระมากขึ้น อิทธิพลของทฤษฎีการจัดการแบบก้าวหน้า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้เริ่มมาจากทฤษฎีการจัดการที่ก้าวหน้าในวงกว้าง เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีข้อจำกัด และนอกเหนือจากการจัดทำงบประมาณ ทฤษฎีเหล่านี้เสนอมุมมองเสริมว่า องค์กรจะสามารถตอบสนอง ปรับตัว และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นศูนย์กลาง เพิ่มการมุ่งเน้นเรื่องความเป็นอยู่และการมีส่วนร่วมของพนักงานการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของ Agile นำไปสู่แนวทางการเป็นผู้นำที่เน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การมีส่วนร่วม และการพัฒนามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มทางสังคมในวงกว้างที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร โดยพื้นฐานแล้วภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเกิดขึ้นจากการตอบสนองและได้รับอิทธิพลจากการตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไปในภูมิทัศน์ธุรกิจสมัยใหม่ โดยแท้จริงแล้วแสดงถึงการสังเคราะห์ปรัชญาและแนวปฏิบัติด้านการจัดการที่หลากหลาย ซึ่งทั้งหมดนี้มุ่งสู่การสร้างองค์กรที่มีการปรับตัวตอบสนอง และให้ความสำคัญกับคนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น (Hayward, 2021; Koning, P2020)

ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดตั้งแต่องค์กร ประเทศ ไปสู่ระดับโลกมักจะคุ้นเคยกับการใช้พลังเชิงกร้าวโดยการข่มขู่ คุกคาม เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ แต่ในบางครั้งผู้นำอาจจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยไม่ต้องมีการคุกคามข่มขู่ โดยใช้วิธีทางอ้อมเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ เรียกว่า พลังอ่อนโยน ในระดับประเทศอาจได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ เนื่องจากประเทศอื่น ๆ ขึ้นชมคุณค่าของตน เลียนแบบตัวอย่าง และปรารถนาที่

จะมีความเจริญรุ่งเรืองและเปิดกว้าง พลังอ่อนโยนนี้ทำให้ผู้อื่นต้องการผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยร่วมมือกับผู้คนมากกว่าที่จะบีบบังคับให้กระทำตาม พลังอ่อนโยนขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดความชอบของผู้อื่น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดรู้ว่าความเป็นผู้นำไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการออกคำสั่งเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่างและการดึงดูดผู้อื่นให้ทำสิ่งที่ต้องการ (Babiracki, 2015) ในทำนองเดียวกัน แนวทางปฏิบัติร่วมกันในทีมต้องอาศัยการทำให้สมาชิกมีความเป็นมิตรและน่าดึงดูดเพียงพองานที่งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นผู้นำในองค์กรหรือประเทศควรเข้าใจถึงอำนาจที่มาจากแรงดึงดูด อำนาจที่อ่อนโยนเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำมาโดยตลอด การทำให้ผู้อื่นต้องการสิ่งที่เขาปรารถนานั้นเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงาน การวางกรอบประเด็นปัญหา และกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำที่มีทักษะเข้าใจมาโดยตลอดว่าความน่าดึงดูดนั้นเกิดจากความน่าเชื่อถือ ใจกว้าง และความชอบธรรม พลังไม่เคยไหลออกมาจากกระบอกปืนเพียงอย่างเดียว แม้แต่เผด็จการที่โหดเหี้ยมที่สุดก็ยังต้องอาศัยแรงดึงดูดและโน้มน้าวใจ พลังอ่อนโยนเป็นแกนของการเมืองประชาธิปไตยในชีวิตประจำวัน ความสามารถในการกำหนดความชอบมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น บุคลิกภาพที่น่าดึงดูด วัฒนธรรม ค่านิยมและสถาบันทางการเมือง และนโยบาย เป็นต้น หากผู้นำแสดงถึงคุณค่าที่ผู้อื่นต้องการจะปฏิบัติตาม การเป็นผู้นำจะมีต้นทุนน้อยกว่า พลังอ่อนโยนไม่เพียงแต่เหมือนกับอิทธิพลเท่านั้น พลังอ่อนโยนเป็นมากกว่าการโน้มน้าวใจหรือความสามารถในการโน้มน้าวผู้คนด้วยการคล้อยตาม แม้ว่านั่นจะเป็นส่วนสำคัญของพลังก็ตาม นอกจากนี้ยังเป็นความสามารถในการดึงดูด และการดึงดูดมักจะนำไปสู่การยอมจำนน พุดง่าย ๆ ในแง่พฤติกรรม พลังอ่อนโยนคือพลังที่น่าดึงดูด ก่อให้เกิดความสำเร็จตามมา พลังอ่อนโยนยังมีแนวโน้มที่จะมีความสำคัญมากกว่าเมื่อมีการกระจายพลังออกไป เผด็จการไม่สามารถเพิกเฉยต่อความคิดเห็นของประชาชนภายใต้การปกครองของเขาได้โดยสิ้นเชิง ถ้าประชาชนขาดความเชื่อถือ ใจกว้าง ดังนั้นเขาจึงใช้พลังอ่อนโยนในการโน้มน้าวใจและรักษาความนิยมไว้ให้คงอยู่ ความใจกว้างจึงมีความสำคัญ ผู้นำจึงควรใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ (Hirsch, 2024)

อะไรคือพลังอ่อนโยน

ผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ประสบผลสำเร็จมักใช้พลังอ่อนโยนในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและความใจกว้างเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน โดยพลังอ่อนโยนมีความหมายดังนี้

พลังอ่อนโยนเป็นความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรและความยั่งยืน สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Lord, 2008) อีกทั้งเป็นความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักชวนผู้อื่นผ่านแรงดึงดูดส่วนตัว ในการพัฒนา มีการพัฒนาความรู้และการปฏิบัติในการใช้พลังอ่อนโยน ทั้งห้ามิติ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ทัศนคติ วาทศิลป์ การสื่อสารแบบอวัจนภาษา และความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Mattern, 2005) ขณะเดียวกันเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือผู้มีบทบาทในระบบ โดยวิธีการที่ไม่บีบบังคับ เป็นความสามารถในการดึงดูดและชักชวนผู้อื่นให้สนับสนุนนโยบายและวัตถุประสงค์

ขององค์กรหรือประเทศ ผ่านการใช้วัฒนธรรม อุดมการณ์ ค่านิยม และสถาบัน มากกว่าผ่านการบังคับทางทหารหรือเศรษฐกิจ (Brannagan & Giulianotti, 2018) ในทำนองเดียวกันเป็นการใช้แรงดึงดูดเชิงบวกและการโน้มน้าวใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย แบบสร้างสรรค์ โดยหลีกเลี่ยงนโยบายแบบดั้งเดิมแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งอิทธิพลโดยการสร้างเครือข่าย การสื่อสารเรื่องราวที่น่าสนใจ การสร้างกฎเกณฑ์ และดึงดูดทรัพยากรที่ทำให้องค์กรหรือประเทศน่าดึงดูดใจโดยธรรมชาติ (Blondheim & Segev, 2015) รวมถึงความสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่เราต้องการ และสามารถดึงดูดและการโน้มน้าวใจให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสามารถในการได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดึงดูดมากกว่าการบังคับโดยการใช้อำนาจ วัฒนธรรม ศิลปะ ภาษา เป็นกลยุทธ์ที่หลากหลายของผู้ผู้นำ นอกจากนี้ยังหมายถึง การทูตด้านกีฬา การทูตด้านการศึกษา การทูตสาธารณะ การทูตทางวิทยาศาสตร์และการทูตดิจิทัล ในทางปฏิบัติ กระบวนการดังกล่าวกำหนดให้องค์กรต่างๆ นำเสนอค่านิยม อุดมคติ และวัฒนธรรมข้ามพรมแดนเพื่อส่งเสริมความปรารถนาดีและเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Nye, 2014) ที่สำคัญเป็นความสามารถของประเทศในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของประเทศอื่นหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบระหว่างประเทศ โดยวิธีการที่ไม่บีบบังคับ เป็นความสามารถในการดึงดูดและชักชวนผู้อื่นให้สนับสนุนนโยบายและวัตถุประสงค์ของประเทศผ่านการใช้อำนาจ วัฒนธรรม อุดมการณ์ ค่านิยม และสถาบัน มากกว่าผ่านการบังคับทางทหาร (Tsourapas, 2018)

โดยสรุปพลังอ่อนโยนถูกมองว่าเป็นทางเลือก แนวทาง หรือกลยุทธ์ที่อาศัยการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก สามารถดึงดูดและการโน้มน้าวใจมากกว่าการบังคับ ให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อำนาจ วัฒนธรรม ศิลปะ ภาษา ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ที่หลากหลายของผู้ผู้นำ สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความร่วมมือและพันธมิตร เพิ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการทูตและการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสันติ

ความสำคัญของพลังอ่อนโยน

พลังอ่อนโยนมีความสำคัญเนื่องจากช่วยลดความทุกข์ของมนุษย์ในเชิงปริมาณและเชิงสร้างสรรค์ เพราะเป็นการกระตุ้นให้ผู้คนเกิดการยอมรับ สัมผัสใจมากกว่าการข่มขู่และบังคับ โดยที่ผู้นำต้องตระหนักถึงข้อจำกัดของพลังแข็งกร้าวที่มีผลต่ออารมณ์และจิตใจของบุคคล เพื่อหันมาชื่นชมความสำคัญของพลังอ่อนโยน แม้ว่าอำนาจที่แข็งกร้าวในอดีตจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด แต่ปัจจุบันผู้นำทุกระดับจะยอมรับอำนาจอ่อนโยนมากกว่าอำนาจที่แข็งกร้าว เพราะกำลังลดลงอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะเกิดผลดีก็ตามแต่จะไม่ยั่งยืนในอนาคต (Tella, 2016) พลังอ่อนโยนนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรทุกระดับช่วยส่งเสริมแบรนด์ระดับประเทศที่แข็งแกร่งและการรับรู้พลังเชิงบวก ช่วยให้สามารถส่งเสริมองค์กรหรือประเทศว่าเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้คนมาเยี่ยมชม ลงทุน และสร้างชื่อเสียงในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังช่วยให้ได้รับความนับถือจากเพื่อนบ้าน นำเสนอภาพลักษณ์บนเวทีระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม มักถูกมองข้ามว่าแบรนด์ระดับประเทศที่แข็งแกร่งและพลังอ่อนโยนสามารถให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า รวมถึงการสนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศ การบริโภคสินค้าและบริการภายในประเทศ มากกว่าการนำเข้า การจับต้องน้อยลง ยังทำให้ผู้คนรู้สึกดีขึ้นเกี่ยวกับประเทศของตนอีกด้วย ผลประโยชน์มีมากมายทั้งสำหรับประเทศชาติและพลเมืองในประเทศและต่างประเทศ (Siniver Tsourapas, 2023)

พลังอ่อนโยนเกิดจากบุคคลที่มีชื่อเสียง ทั้งด้านอาหาร วัฒนธรรม ศิลปะ สื่อ และความบันเทิง ในรูปแบบวรรณกรรม ละคร ภาพยนตร์ ดนตรี การแสดง แหล่งท่องเที่ยว ความสนใจของสื่อสามารถบรรลุผลได้ชั่วคราว แต่ประเด็นทางสังคมอาจต้องมีการผลักดันอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดความสนใจของมวลชนและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จับต้องได้ คำพูดหรือการกระทำของบุคคลสามารถสร้างแรงดึงดูดในคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และมนุษย์ได้ ผลกระทบในวงกว้างยังสามารถทำได้ ไม่ว่าจะเป็นการอภิปรายในประเด็นที่มีความอ่อนไหวทางสังคม พลังอ่อนโยนช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ สร้างงาน ขยายธุรกิจ และดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศอีกด้วย การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ยังสามารถนำมาใช้โดยภาคสังคม ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม เช่น อาหาร วัฒนธรรม วิถีชีวิต และสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น ส่งเสริมค่านิยมของชาติอีกด้วย ทั้งการเคารพสถาบัน ความรักต่อครอบครัว การใช้ภาพการ์ตูนช่วยจัดการกับความรุนแรงในครอบครัวและการล่วงละเมิดทางเพศ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในเยาวชน เรื่องราวเน้นย้ำถึงคุณค่าของมิตรภาพและความถูกต้อง ความจำเป็นในการยอมรับข้อผิดพลาดและการเดินหน้าต่อไป (Kobierecki, 2020) อีกทั้งช่วยให้องค์กรหรือประเทศกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงชื่อเสียงระดับโลกและเป็นแนวทางในกลยุทธ์เชิงนโยบาย การเปรียบเทียบและความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการจะให้ผลตอบแทนที่จับต้องได้ การรับรู้ถึงพลังอ่อนโยนช่วยในการโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องทำงานสำเร็จ อำนวยความสะดวกในการสร้างแบรนด์ให้มีชื่อเสียง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเชื่อมโยงทางภาพอารมณ์ และการรับรู้กับสถานที่ต่างๆ เพื่อทำการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการของตนส่งผลกระทบต่อแบรนด์และธุรกิจส่วนใหญ่ ผลกระทบของพลังอ่อนโยนเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ รัฐบาลและองค์กรต่างๆ สามารถใช้สร้างความเข้าใจว่าประเทศของตนถูกมองว่าเป็นอย่างไร เพื่อควบคุมศักยภาพของตนและขยายผลประโยชน์ที่นโยบายและกลยุทธ์สามารถช่วยบรรลุได้ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของประเทศเพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน กรอบการทำงาน และนโยบาย หรือเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิด จะช่วยให้ประเทศ องค์กร และประชาชนสามารถบรรลุศักยภาพและเข้าถึงโอกาสที่พลาดไป (Fraser, 2005) นอกจากนี้ มีความสำคัญหลายประการเหนือพลังที่แข็งแกร่งในขอบเขตของการเป็นผู้นำดังนี้ 1) อิทธิพลที่ยั่งยืน พลังอ่อนโยนสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและส่งเสริมความปรารถนาดี ซึ่งแตกต่างจากพลังที่แข็งแกร่งซึ่งสามารถก่อให้เกิดความขุ่นเคืองได้ 2) ความคุ้มค่า โครงการริเริ่มด้านพลังอ่อนโยนทดแทน มักต้องใช้งบลงทุนน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการบังคับทางทหารหรือทางเศรษฐกิจและ 3) สร้างสถานการณ์แบบ Win-Win พลังอ่อนโยนส่งเสริมความร่วมมือและผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้มีอิทธิพลและผู้ที่ได้รับอิทธิพล (Nye, 2008)

ในโลกที่เชื่อมโยงถึงกันในปัจจุบัน พลังอ่อนโยนมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการเป็นผู้นำระดับองค์กรสู่ระดับโลก ไม่ใช่การทดแทนพลังแข็งแกร่ง แต่เป็นแนวทางเสริมที่สามารถช่วยให้องค์กรและประเทศต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างประเทศ ศิลปะแห่งการมีอิทธิพลบนเวทีโลกอยู่ที่การควบคุมทั้งอำนาจที่แข็งแกร่งและอำนาจอ่อนโยน ทำให้เกิดการผสมผสานที่กลมกลืนของการทูต วัฒนธรรม และค่านิยมที่สะท้อนกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก พลังอ่อนโยนเตือนเราว่าความเป็นผู้นำที่

แท้จริงไม่ใช่แค่ใช้พลังแข็งกร้าวเพียงอย่างเดียวแต่ควรใช้ศิลปะแห่งการโน้มน้าวใจและอิทธิพล และการดึงดูดใจอีกด้วย

ภูมิหลังพลังอ่อนโยน

ความเป็นมาของพลังอ่อนโยน เกิดจาก นักเศรษฐศาสตร์ ชื่อว่า Nye ทำให้คำนี้แพร่หลายในหนังสือของเขาในปี 1990 เรื่อง *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* ในหนังสือเล่มนี้ เขาเขียนว่า เมื่อประเทศหนึ่งทำให้ประเทศอื่นต้องการสิ่งที่ตนปรารถนา อาจเรียกว่าอำนาจร่วมหรืออำนาจอ่อนโยน ตรงกันข้ามกับอำนาจที่แข็งกร้าวหรือสั่งการในการสั่งให้ผู้อื่นทำสิ่งที่ตนต้องการ เขาได้พัฒนาแนวคิดนี้เพิ่มเติมในหนังสือในปี 2004 เรื่อง *Soft Power: The Means to Success in World Politics* ในปี 2004 ที่อธิบายแนวคิดเรื่อง "พลังอ่อนโยน" และได้แพร่หลายในช่วงปลายทศวรรษ 1980 สำหรับ Nye กล่าวถึงพลังอ่อนโยน คือความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีหลายวิธีในการบรรลุเป้าหมายนี้ ผู้นำสามารถบังคับผู้อื่นด้วยการคุกคาม สามารถจูงใจพวกเขาด้วยการจ่ายเงิน หรือสามารถดึงดูดและร่วมเลือกพวกเขาให้ต้องการสิ่งที่ต้องการได้ พลังอ่อนโยนทำให้ผู้อื่นต้องการผลลัพธ์ที่ตนปรารถนา โดยให้ความร่วมมือมากกว่าที่จะบีบบังคับ ในหนังสือของ Nye ให้เหตุผลว่า พลังอ่อนโยนเป็นเครื่องมือที่ยากสำหรับรัฐบาลที่จะใช้มากกว่าอำนาจที่แข็งกร้าวด้วยเหตุผลสองประการ ได้แก่ ทรัพยากรที่สำคัญจำนวนมากอยู่นอกเหนือการควบคุมของรัฐบาล และพลังอ่อนโยนมีแนวโน้มในการทำงานทางอ้อมโดยการกำหนดสภาพแวดล้อมสำหรับ นโยบายและบางครั้งต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ หนังสือเล่มนี้ระบุถึงสามประเภท ของพลังอ่อนโยน ได้แก่ "วัฒนธรรม" "ค่านิยมทางการเมือง" และ "นโยบาย" ในหนังสือ *The Future of Power* (2011) Nye ย้ำว่าพลังอ่อนโยน เป็นเพียงแนวคิดเชิงพรรณนา มากกว่าเป็นแนวคิดเชิงบรรทัดฐาน ดังนั้น อำนาจอ่อนโยนจึงสามารถนำมาใช้เพื่อจุดประสงค์ที่ชั่วร้ายได้ ทั้งฮิตเลอร์ สตาลินและเหมาต่างก็มีพลังอันอ่อนโยนในสายตาของลูกน้อง แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้การปกครองดีขึ้น พลังอ่อนโยนไม่ใช่รูปแบบหนึ่งของอุดมคตินิยมหรือเสรีนิยม เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Gallarotti, 2010; Onuf, 2017)

ตัวอย่างการนำพลังอ่อนโยนไปใช้ในต่างประเทศทั่วโลก

สหภาพโซเวียตแข่งขันกับสหรัฐอเมริกาเพื่อชิงอิทธิพลตลอดช่วงสงครามเย็น โซเวียตมีส่วนร่วมในการรณรงค์อย่างกว้างขวางเพื่อโน้มน้าวให้โลกเห็นถึงความน่าดึงดูดใจของระบบคอมมิวนิสต์ ในปี พ.ศ. 2488 สหภาพโซเวียตมีประสิทธิภาพอย่างมากในการดึงดูดผู้คนจำนวนมากในยุโรปจากการต่อต้านฮิตเลอร์และในพื้นที่อาณานิคมทั่วโลก เนื่องจากการต่อต้านจักรวรรดินิยมของยุโรปยังใช้ โครงการ การทูตสาธารณะขนาดใหญ่อย่างมาก ซึ่งรวมถึง การส่งเสริมวัฒนธรรมชั้นสูง การแพร่ภาพกระจายเสียง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ

ตะวันตก และการสนับสนุนการประท้วงด้วยอาวุธนิวเคลียร์ ขบวนการสันติภาพ และองค์กรเยาวชน อย่างไรก็ตาม ระบบปิดของโซเวียตและการขาดวัฒนธรรมสมัยนิยมขัดขวางความสามารถของสหภาพโซเวียตในการแข่งขันกับสหรัฐฯ ในแง่ของอำนาจอ่อนโยน (Babiracki, 2015) ในสหรัฐอเมริกาและยุโรปเป็นแหล่งที่มาของอิทธิพลและอำนาจอ่อนโยนมาโดยตลอด ทั้งด้าน ศิลปะ วรรณกรรม ดนตรี การออกแบบ แฟชั่น ภาพยนตร์ ฮอลลีวูด เพลงป๊อปอเมริกัน และแม้แต่อาหาร วัฒนธรรมยุโรปเป็นแม่เหล็กดึงดูดระดับโลกมาระยะหนึ่ง ยุโรปและสหรัฐอเมริกามักอ้างว่าสนับสนุนสิทธิมนุษยชนและกฎหมายระหว่างประเทศทั่วโลก ในปี 2012 สหภาพยุโรปได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ มีส่วนทำให้ความก้าวหน้าของสันติภาพและการปรองดองประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชนในยุโรป ในปี 2019 สหรัฐอเมริกามีเครือข่ายทางการทูตที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลก ซึ่งมีจำนวนนักข่าวต่างประเทศที่ประจำอยู่ในประเทศมากที่สุด และเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมสำหรับนักศึกษาต่างชาติ ที่เข้ามาศึกษาต่อ ภาพยนตร์อเมริกันโทรทัศน์ ดนตรี โฆษณา แฟชั่น อาหาร เศรษฐกิจ วัฒนธรรมทางการเมือง และวรรณกรรม มีส่วนทำให้วัฒนธรรมอื่น ๆ เป็นอเมริกัน (Blondheim & Segev, 2015) นอกจากนี้ในตะวันออกกลาง เป็นพื้นที่ที่มีการใช้พลังอ่อนโยนโดยผู้มีบทบาททั้งในระดับภูมิภาคและภายนอก รัฐเล็ก ๆ เช่น กาตาร์ใช้กลยุทธ์อำนาจอ่อนโยน ซึ่งรวมถึงการเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก และเป็นเจ้าภาพกีฬาต่าง ๆ เช่น ในกรณีการแข่งขันระหว่างอียิปต์ - อิสราเอล แอฟริกา หรือความสัมพันธ์ระหว่างซาอุดีอาระเบียกับอิหร่าน (Brannagan & Giulianotti, 2018) ในประเทศจีน วัฒนธรรมดั้งเดิมของจีนเป็นแหล่งท่องเที่ยว โดยสร้างขึ้นจากสถาบันขงจื๊อ หลายร้อยแห่งทั่วโลกเพื่อสอนภาษาและวัฒนธรรม จีนเป็นประเทศที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในเอเชียสำหรับนักเรียนต่างชาติ เป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำทั่วโลกสำหรับนักเรียนชาวแอฟริกันที่พูดภาษาอังกฤษได้และมหาอำนาจด้านการศึกษา ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับสองของโลกธนาคารเพื่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานแห่งเอเชียของจีนได้ดึงดูดประเทศตะวันตกหลายประเทศให้เข้าร่วม¹ จีนมีเครือข่ายการทูตที่ใหญ่ที่สุดในโลก แขงหน้าสหรัฐฯ ในปี 2019 โดยเฉพาะจีนกำลังพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถดึงดูดคนทั่วโลกมาเยือน ไม่ว่าจะเป็นกำแพงเมืองจีน พระราชวังต้องห้าม สุสานจีนซีอิ่งเต๋ เป็นต้น (Kurlantzick, 2007; Manners, 2002)

สำหรับเยอรมัน เป็นประเทศที่ ดึงดูดความชื่นชอบจากประเทศอื่นๆ ได้ดีที่สุดในวัฒนธรรม กีฬา อาหาร การออกแบบ การทูต และอื่น ๆ การผงาดขึ้นของเยอรมันในฐานะมหาอำนาจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่น่าประหลาดใจ ตามธรรมเนียมแล้ว ประเทศนี้มีความเป็นเลิศในการดำเนินตามแนวคิด ค่านิยม และเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือทางการทูต วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ใช้กลยุทธ์ในการทำเรื่องง่าย ๆ ให้ดีอย่างเงียบ ๆ จนทำให้ประเทศกลายเป็นมหาอำนาจระดับโลก ชาวเยอรมันเข้าใจดีว่าต้องระมัดระวังในการแสดงภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในต่างประเทศ แต่ระบุว่าการผงาดขึ้นของประเทศไม่ควรทำให้คนอื่น ๆ รู้สึกไม่สบายใจ ในทำนองเดียวกันอิตาลี องค์ประกอบของวัฒนธรรมอ่อนโยนของอิตาลี ได้แก่ ศิลปะ ดนตรี แฟชั่น การออกแบบและอาหาร อิตาลีเป็นแหล่งกำเนิดของโอเปร่าและคำว่าโอเปร่าเป็นภาษาอิตาลีมาหลายชั่วอายุคน รสนิยมละครในอิตาลีเป็นที่ชื่นชอบมานานแล้ว การแสดงที่เรียกว่า Commedia dell'arte เริ่มขึ้นในอิตาลีในช่วงกลางศตวรรษที่ 16 และยังคงแสดงอยู่จนถึงปัจจุบัน ก่อนที่จะส่งออกไปยังฝรั่งเศสและรัสเซีย บัลเลต์ก็มีต้นกำเนิดในอิตาลีเช่นกัน ประเทศนี้มีเมืองที่มีชื่อเสียงระดับโลกหลายแห่ง โรมเป็นเมืองหลวงโบราณของจักรวรรดิโรมัน

และเป็นที่ตั้งของพระสันตปาปาแห่งคริสตจักรคาทอลิก โดยทั่วไปโรมถือว่าเป็นหนึ่งในแหล่งกำเนิดของอารยธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมคริสเตียน มิลานเป็นหนึ่งในเมืองหลวงแห่งแฟชั่น เวนิสมีระบบคลองที่สลับซับซ้อนและประวัติศาสตร์การเดินเรือ ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลเวนิสคาร์นิวัลและเวนิส เบียนนาเล่ อิตาลีเป็นที่ตั้งของแหล่งมรดกโลก ของ UNESCO จำนวนมากที่สุด จนถึงปัจจุบันอิตาลีเป็นประเทศที่มีผู้เยี่ยมชมมากเป็นอันดับห้าของโลก (Nye, 2014; Kurlantzick, 2007) ขณะเดียวกันในประเทศญี่ปุ่น "Cool Japan" เป็นแนวคิดที่ริเริ่มขึ้นในปี 2002 เพื่อเป็นการแสดงออกถึงวัฒนธรรมสมัยนิยมของญี่ปุ่น รัฐบาลญี่ปุ่นและองค์กรการค้าต่างๆ ที่ต้องการแสวงหาประโยชน์จากเมืองหลวงทางการค้าของอุตสาหกรรมวัฒนธรรมของประเทศได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของพลังอ่อนโยน ในบทความปี พ.ศ. 2545 ในวารสาร Foreign Policy เรื่อง "ความเย็นมวลรวมแห่งชาติของญี่ปุ่น" ดักลาส แม็กเกรย์เขียนถึงญี่ปุ่น "การสร้างมหาอำนาจขึ้นมาใหม่" เนื่องจากอิทธิพลทางวัฒนธรรมขยายออกไป ในระดับสากล แม้จะมีปัญหาทางเศรษฐกิจและการเมืองใน "ทศวรรษที่สูญหาย" จากการสำรวจวัฒนธรรมของเยาวชนและบทบาทของเจป็อป วิดีโอเกม แฟชั่น ภาพยนตร์ รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า สถาปัตยกรรมและอาหาร เน้นย้ำถึงพลังอ่อนโยนของญี่ปุ่น ปัจจุบันวัฒนธรรมของญี่ปุ่นถือเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลมากที่สุดในโลก สาเหตุหลักมาจากวัฒนธรรมสมัยนิยมที่เข้าถึงได้ทั่วโลก (Yano, 2009) โดยเฉพาะในประเทศไทย มีการกำหนดขอบเขตพลังอ่อนโยนด้วยสัญลักษณ์ 5 F เป็นเรื่องเกี่ยวกับ Food อาหารไทยที่ขึ้นชื่อ เช่น ส้มตำ ต้มยำกุ้ง แกงมัสมั่น เป็นต้น ขนม เช่น ข้าวเหนียวมะม่วง ปาท่องโก๋ ขนมครก ข้าวหลาม Film ภาพยนตร์ไทยที่สร้างรายได้เข้าประเทศ เช่น องค์บาก Fashion เน้นการออกแบบไทยด้วยผ้าไหม Fighting ศิลปะการป้องกันตัวแบบไทย ได้แก่ มวยไทย และ Festival เทศกาลและประเพณีไทย ได้แก่ ลอยกระทง สงกรานต์ โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวที่ชาวต่างประเทศนิยมมาเที่ยว เช่น วัดพระแก้ว พัทยา ภูเก็ต นอกจากนี้จากการจัดอันดับ Global Soft Power Index 2022 โดย Brand Finance ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 35 จาก 120 ประเทศทั่วโลก ได้ 40.2 คะแนน โดยเพิ่มขึ้นจาก 38.7 คะแนนในปี 2021 ในเอเชีย ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 6 รองจากจีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ และอินเดีย (Creative Economy Agency, 2024)

ประเภทของพลังอ่อนโยน

พลังอ่อนโยน (soft power) บัญญัติขึ้นโดยนักรัฐศาสตร์ Joseph Nye ซึ่งหมายถึง ความสามารถของประเทศในการกำหนดความชอบของผู้อื่น ผ่านการอุทธรณ์และการดึงดูดใจ มากกว่าการบังคับโดยอาศัยแสน่ห์ของวัฒนธรรม ค่านิยม นโยบาย และอุดมคติของประเทศในการโน้มน้าวผู้อื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ พลังอันนุ่มนวลสามารถแสดงออกได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ (Nye, 2014)

1. การทูตทางวัฒนธรรม แบ่งปันวัฒนธรรม ศิลปะ ดนตรี วรรณกรรม และความบันเทิงของประเทศ เพื่อสร้างมิตรจิตและความเข้าใจ
2. การแลกเปลี่ยนทางการศึกษา อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการและทางปัญญาระหว่างประเทศ และส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

3. **ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ** มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

4. **การทูตสาธารณะ** การใช้การสื่อสารสาธารณะ สื่อ และการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการรับรู้ทั่วโลก

พลังอ่อนโยน (Soft Power) กับภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

ในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในปัจจุบัน การเรียนรู้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการรับมือกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องเข้าใจศักยภาพของ AI ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ แต่ยังคงเน้นในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งนี้ต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างความรู้ด้านเทคโนโลยี ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตของผู้นำ และความสามารถในการเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปลูกฝังความสามารถเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรไม่เพียงแค่ปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัล แต่ยังเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมและความสำเร็จอีกด้วย ผู้นำต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน และคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร สิ่งนี้จะนำไปสู่การทำงานร่วมกัน ความคิด และนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น บุคคลที่รู้สึกอบอุ่นปลอดภัยจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมสนับสนุนวัฒนธรรมเชิงบวกมากขึ้น ดังนั้นความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานสำคัญของแนวทางการจัดการที่ยั่งยืน (Oleg, 2019)

โดยที่ผู้นำพร้อมรับความท้าทายในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ AI สามารถทำแทนคนได้หลายอย่าง ดังนั้นการใช้พลังและอำนาจจึงต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงมีแนวโน้มจะใช้พลังอ่อนโยนมากกว่าพลังแข็งกร้าว ผู้นำต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและบริบทในยุค AI การกล่าวถึงปัญญาประดิษฐ์ทุกครั้งดูเหมือนจะเข้ามาแทนที่ความต้องการหรือคุณค่าของสติปัญญาของมนุษย์ แต่สิ่งนี้ไม่เป็นความจริง ผู้นำที่เข้าใจว่าอะไรคือความเสี่ยงและมีทรัพยากรใดบ้างที่สามารถสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ ได้ หาก AI สามารถปรับปรุงกระบวนการได้ มนุษย์ก็สามารถมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบที่ต้องการความสนใจมากที่สุดได้ หาก AI สามารถคาดการณ์อุปสรรคได้ มนุษย์ก็สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ และหาก AI จัดความซับซ้อน มนุษย์ก็สามารถตัดสินใจได้ว่าจะนำพลังอ่อนโยนของตนไปใช้ได้อย่างไรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรหรือประเทศ ในยุคของ AI ผู้นำจะต้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสิ่งที่อาจเกิดขึ้นหากสิ่งต่างๆ เป็นไปด้วยดี การกำหนดมุมมองนี้ช่วยให้ผู้นำมีกรอบความคิดเชิงบวกและคิดแบบพัฒนา และช่วยให้ผู้นำมองเห็นถึงศักยภาพของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น แม้แต่การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความมั่นใจเสมอว่าในการทำงานด้วยความคล่องตัว ซับซ้อน และความไม่แน่นอน พวกเขาสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรด้วยการจัดการอารมณ์ของตนเองได้เสมอและสื่อสารอย่างจริงใจ เปิดเผย (Lilian & Gary, 2023)

ในขอบเขตของสถานที่ทำงาน การแบ่งขั้วระหว่างพลังแข็งกร้าวและพลังอ่อนโยน แสดงถึงสองแนวทางที่แตกต่างกันในการใช้อิทธิพลและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือประเทศ อำนาจที่แข็งกร้าวต้องอาศัยการบังคับ ข่มขู่และการควบคุม ซึ่งบางครั้งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ตึงเครียดและไม่สบายใจได้

ในทางกลับกัน พลังอ่อนโยน คือการโน้มน้าวใจบุคลากรให้มาทำงานร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย พลังอันแข็งแกร่งเป็นปรัชญาความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นซึ่งอาศัยความรุนแรง บีบบังคับ และมักจะให้ผลลัพธ์ที่รวดเร็วเสมอ เป็นผู้นำประเภทที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และไม่สนใจการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีม พวกเขาใช้สิ่งจูงใจด้วยการ ช่มชู่เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งของตน เกือบจะเหมือนกับว่าพวกเขาเชื่อว่าจุดจบเป็นตัวกำหนดวิธีการ ซึ่งอาจนำไปสู่พฤติกรรมที่ค่อนข้างคลุมเครือและหวาดกลัวได้ เป็นผู้นำแบบเผด็จการยึดมั่นในอำนาจและการควบคุมไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยค่าใช้จ่ายใดก็ตาม แม้กระทั่งการประนีประนอมต่อหลักการทางจริยธรรม ค่านิยม และความซื่อสัตย์ ผู้นำที่ปฏิบัติตามความเชื่อนี้มักจะถูกเหยียดหยาม บุคลากร มักจะได้รับประโยชน์จากการยึดอำนาจและการควบคุมที่สมบูรณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายและจุดมุ่งหมายอันโลกของตน แม้ว่าวิธีนี้อาจใช้ได้ผลในบางกรณี แต่ก็มักจะนำไปสู่การต่อต้าน การประท้วงและความเกลียดชังของผู้คน ส่วนพลังอ่อนโยนเป็นผู้นำที่ได้มาจากการโน้มน้าวใจ ความสามารถพิเศษ และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ผู้นำสามารถนำพลังอ่อนโยนมาเป็นกลยุทธ์โดยการรับฟัง เพิ่มขีดความสามารถ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ซึ่งปลูกฝังความไว้วางใจ ความเคารพ และความภักดีในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเทคโนโลยี โดยเป็นมิตรกับAI และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเปิดกว้างและการไม่แบ่งแยก มีการคาดหวังให้มีหน้าที่รักษาและสร้างความเคารพนับถือไว้วางใจ เพิ่มและขยายผู้นำทุกระดับ ยึดกรอบการคิดแบบพัฒนา ยืนยันว่ามนุษย์ทุกคนมีเหตุผลไม่ควรถูกขับเคลื่อนด้วยอารมณ์ และการมีความอ่อนโยนด้วยความปรารถนาดีนั้นมีคุณค่าจากภายใน ความปรารถนาที่จะบรรลุผลใด ๆ ไม่ควรแลกกับความเคารพและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ซึ่งรับประกันความซื่อสัตย์และความยุติธรรมในการปฏิบัติงานทั้งหมดในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ถ้าผู้นำใช้พลังแข็งแกร่งก็อาจจะสร้างสถานการณ์ที่เข้มงวดและไม่ยืดหยุ่น โดยส่วนมากผู้นำประเภทนี้เป็นบุคคลที่มีจุดยืน สายตาสั้น ขาดวิสัยทัศน์ มักจะหลีกเลี่ยงศีลธรรมในสถานการณ์ที่กำหนด ขณะเดียวกันก็ สร้างความเข้มงวด ความไร้ประสิทธิภาพ และเพิกเฉยกับการทำงาน ยึดกรอบความคิดแบบตายตัว ผู้นำที่ใช้กลยุทธ์พลังอ่อนโยนจะเปลี่ยนเจตคติของผู้คน และตัวผู้นำโดยเน้นการกระทำโดยสมัครใจในลักษณะที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมปกติ ด้วยเหตุนี้จึงเน้นย้ำว่าพลังอันแข็งแกร่งดั่งกระดุนให้เกิดการกระทำที่ถูกบังคับ ในขณะที่พลังอ่อนโยนชักนำให้เกิดการกระทำโดยสมัครใจ (Felix & Williams, 2007)

ดังนั้นภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีว่าการใช้กลยุทธ์พลังอ่อนโยนจะช่วยให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในระยะยาว สร้างแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นแก่ผู้คนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการคิดเชิงบวกเสมอ และพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำสามารถสร้างทีมที่เหนียวแน่นเพื่อบรรเทาปัญหาและขับเคลื่อนความสำเร็จที่ยั่งยืนในสังคมร่วมสมัย อีกทั้งการใช้พลังอ่อนโยน ผู้นำควรยึดเสาหลักสามประการได้แก่ 1) ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่ช่วยวางกรอบประเด็นปัญหา 2) ประเพณีและแนวคิดทางวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับบรรทัดฐานระดับโลกที่แพร่หลาย และ 3) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจที่ได้รับการปรับปรุงด้วยค่านิยมและนโยบาย พลังงานอ่อนโยนนั่นควบคุมได้ยาก ทรัพยากรที่สำคัญจำนวนมากอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และ

ผลกระทบขึ้นอยู่กับกรอบการยอมรับจากผู้รับสาร นอกจากนี้ ทรัพยากรพลังอ่อนโยนมักจะทำงานโดยอ้อม โดยการกำหนดสภาพแวดล้อมสำหรับนโยบาย และบางครั้งอาจต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Portland Communications, 2016)

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพลังอ่อนโยนกับพลังแข็งแกร่ง	
พลังอ่อนโยน	พลังแข็งแกร่ง
ใช้เทคโนโลยี AI	ไม่เน้นเทคโนโลยี เพิกเฉยต่อ AI
สร้างสรรค์	หยุดนิ่ง
เสี่ยง	กลัว
ความฉลาดทางอารมณ์	ฉุนเฉียว ควบคุมอารมณ์ไม่ได้
แรงบันดาลใจ โน้มน้าวใจ	ข่มขู่ บังคับ
เห็นอกเห็นใจ	เอารัดเอาเปรียบ
มนุษยสัมพันธ์ ทีมงาน	โดดเดี่ยว อิสระตามลำพัง
การคิดเชิงบวก	การคิดเชิงลบ
ยึดกรอบการคิดแบบพัฒนา	ยึดกรอบการคิดแบบตายตัว
ไว้วางใจ	ดูถูก ไม่ไว้วางใจ
ประชาธิปไตย	เผด็จการ
เกิดความร่วมมือ	ต่อต้าน ประท้วง
ใช้เวลานาน	รวดเร็ว
สมัครใจ	บีบบังคับ

โดยภาพรวมของการใช้กลยุทธ์พลังอ่อนโยนกับพลังแข็งแกร่งนั้นจะเห็นว่าพลังอ่อนโยนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และมีกระบวนการที่ใหม่ ส่วนพลังแข็งแกร่งเป็นผู้นำแบบเผด็จการและมีกระบวนการที่เก่าแก่ถึงแม้ว่าผู้นำจะใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการนำไปใช้ในองค์กรหรือประเทศให้ประสบผลสำเร็จแต่พลังอ่อนโยนมักจะมีอุปสรรคและข้อจำกัดในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ อุปสรรคทางวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องดูใจวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่สอดคล้องกับอีกรัวัฒนธรรมหนึ่ง ทำให้มีการใช้พลังอ่อนโยนที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การรับรู้ที่เปลี่ยนไป ความพยายามจากการใช้อำนาจอ่อนโยนอาจไม่ได้ให้ผลลัพธ์ในทันทีเสมอไป ซึ่งต้องใช้ความมุ่งมั่นและความอดทนในระยะยาว โดยเฉพาะการแข่งขัน เมื่อประเทศต่างๆ ลงทุนในพลังงานอ่อนโยนมากขึ้น

โดยสรุปภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ควรใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานในระดับองค์กรหรือประเทศ เพื่อสร้างแบรนด์ สร้างชื่อเสียงและพัฒนาองค์กรหรือประเทศ สร้างคุณค่า แรงจูงใจในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน สังคมและประเทศ นอกจากนี้ยังช่วยลดความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม สามารถนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ผ่านสื่อดิจิทัลต่าง ๆ ที่เข้าถึงผู้คนได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่สาธารณะหรือกลุ่มเป้าหมายที่กระตือรือร้นมากขึ้นในด้านการพัฒนาสังคม การพัฒนาชุมชน สวัสดิการและ

ประเทศไทย โดยในประเทศไทยควรมีนโยบายให้กระทรวงต่างๆนำพลังอ่อนโยนไปใช้ในการสร้างแบรนด์ สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร หรือประเทศ อาทิ กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีชื่อเสียง ทุกจังหวัด ส่งเสริมกีฬาทุกประเภทให้สามารถสร้างรายได้ให้เป็นอาชีพ และมีชื่อเสียง โดยเฉพาะ กระทรวงศึกษาธิการพัฒนาหลักสูตรด้านอาหารการกิน การงานอาชีพ ฯลฯ กระทรวงวัฒนธรรมส่งเสริม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงาม เช่น การไหว้ ความเป็นกันเอง การยิ้มแย้ม ฯลฯ กระทรวงมหาดไทย ส่งเสริม ให้ชุมชนผลิตสินค้าในแต่ละตำบล แต่ละอำเภอ เพื่อสร้างเศรษฐกิจรากหญ้าให้เข้มแข็งยั่งยืน โดยร่วมมือกัน อย่างจริงจังเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนและสังคมให้เกิดความก้าวหน้าและมีชื่อเสียงสืบไป

เอกสารอ้างอิง

- Babiracki, Patryk. (2015). Soviet soft power in Poland: culture and the making of Stalin's new empire, Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Blondheim, Menahe & Segev, Elad. (2015). Just Spell US Right: America's News Prominence and Soft Power. *Journalism Studies*, 18 (9), 1128–1147.
- Brannagan, Paul Michael & Giulianotti, Richard. (2018). The soft power–soft disempowerment nexus: *The case of Qatar. International Affairs*, 94 (5), 1139–1157.
- Creative Economy Agency. (2024). *Soft Power เครื่องมือสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจสร้างสรรค์* ไทย. สืบค้นจาก <https://www.cea.or.th> > single-research > cea-soft-power.
- Felix, Loy. & Williams, M.J. (2007), *Power in World Politics*. New York: Routledge.
- Fraser, Matthew. (2005). *Weapons of Mass Distraction: Soft Power and America Empire*. New York : St. Martin's Press.
- Gallarotti, Giulio. (2010). *Cosmopolitan Power in International Relations: A Synthesis of Realism, Neoliberalism, and Constructivism*. New York: Cambridge University Press.
- Gupta, Amit Kumar. (2023). Re-examining the Concept of Soft Power and Initiating a Debate on How to Define the Concept from the Negative and Positive Connotations. *Soft Power, Journal of Historical and Theoretical Studies of Politics and Law*, 10 (1), 164–187.
- Hirsch, Arlene S. (2024). *How to 'Soft Power' Your Way to a Senior Leadership Role*. Retrieved from <https://www.shrm.org> > news > how-to-
- Iwabuchi, Koichi. (2002). *Recentring Globalization: Popular Culture and Japanese Transnationalism*. London : Duke University Press.
- Kobierecki, Michal, Marcin. (2020). Aviation diplomacy: a conceptual framework for analyzing the relationship between aviation and international relations. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17 (4), 293–303.

- Kurlantzick, Joshua. (2007). *Charm Offensive: How China's Soft Power Is Transforming the World*. London : Yale University Press.
- Lilian, Ji & Gary, Rawnsley. (2023). *The Routledge Handbook of Soft Power*. New York: Routledge.
- Lord, Carnes. (2008). *Public Diplomacy and Soft Power Strategic Influence: Public Diplomacy*, Retrieved from content/themes/softpower/pdfs/the_soft_power_30.pdf.
- Manners, Ian. (2002). Normative Power Europe: A Contradiction in Terms?. *Journal of Common Market Studies*, 40(2), 235–258.
- Mattern, Janice Bially. (2005). Why Soft Power Isn't So Soft: Representational Force and the Construction of Attraction in World Politics. *Journal of International Studies*, 33 (3), 583–612.
- Nye, Joseph S. (2014). *Soft Power: The Means To Success In World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, Joseph S. (2008). *The Powers to Lead*. New York: Oxford University Press.
- Oleg Gelikh. (2019). Leadership, Soft Power and Social Power, *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*, 2(3),43-55.
- Onuf, Nicholas. (2017). The power of metaphor/the metaphor of power. *The Journal of International Communication*, 23 (1),1–14.
- Portland Communications. (2016). *The Soft Power 30 Report*, Retrieved from <http://softpower30.portland-communications.com/wp->.
- Siniver, Asaf & Tsourapas, Gerasimos. (2023). Middle Powers and Soft-Power Rivalry: Egyptian–Israeli Competition in Africa. *Foreign Policy Analysis*, 19 (2),103-119.
- Tella, Oluwaseun. (2016). Wielding soft power in strategic regions: an analysis of China's power of attraction in Africa and the Middle East. *Africa Review*, 8 (2): 133–144.
- Tsourapas, Gerasimos. (2018). Authoritarian emigration states: Soft power and cross-border mobility in the Middle East. *International Political Science Review*, 39 (3): 400–416.
- Yano, Christine R. (2009). Wink on Pink: Interpreting Japanese Cute as It Grabs the Global Headlines. *The Journal of Asian Studies*, 68 (3), 681–688.

ภาวะผู้นำอนาคต : การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ในยุคปัญญาประดิษฐ์

Future Leadership: Modern Organization Development in the Artificial Intelligence Era

สมชาย เทพแสง^{1*}, อัจฉริยา เทพแสง² และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริต¹

Somchai Thepsaeng^{1*}, Atchariya Thepsaeng² and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati¹

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยชินวัตร

²บริษัท เอ็กเซล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

¹Educational Administration, Shinawatra University

²Excel Service Solutions Company Limited

*Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received November 6, 2024; Revised November 30, 2024; Accepted December 23, 2024

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำอนาคตเป็นรูปแบบของผู้นำสมัยใหม่ เป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์ ช่วยพัฒนาผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ เพิ่มผลกำไรที่คุ้มค่า ส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร สร้างความประทับใจและความภักดีแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยภาวะผู้นำอนาคต มีทักษะสำคัญ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความทะเยอทะยาน และใฝ่เรียนรู้ ที่สำคัญสร้างแบรนด์ให้องค์กรมีชื่อเสียง มีความทันสมัยเป็นที่ประจักษ์แก่ลูกค้า ตลาด สังคม ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำอนาคต ; องค์กรสมัยใหม่ ; ยุคปัญญาประดิษฐ์

Abstract

Future leadership is the style of modern leadership that is an essential key to organization development in the artificial intelligence era. It helps improve productivity and quality service, increase worthwhile profits, promote morale among personnel, and create a lasting impression and loyalty to customers continuously. Future leaders have important skills, including emotional intelligence, building trust, effective communication and creating a cultural difference with important characteristics including having a vision, flexibility, sympathy,

ambition, and eagerness to learn. Importantly, create a brand famous which is evident to customers, the market and society, both at a national and international level.

Keywords: future leadership; modern organization; artificial intelligence era

บทนำ

ภาวะผู้นำอนาคตเป็นรูปแบบภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ยุคปัญญาประดิษฐ์ ช่วยให้พัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เจริญก้าวหน้าด้วยการสอนงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งคุณวุฒิทางวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ทำให้บุคลากรค้นพบสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตนเอง รวมทั้งตัวผู้นำอนาคต สามารถสร้างสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ สถานะที่ทำงานในองค์กรให้เกิดความอบอุ่น ปลอดภัย ตอบสนองความท้าทายและความคาดหวังในองค์กรสมัยใหม่ การฝึกอบรมบุคลากรจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำและความมั่นคงขององค์กร (Menge, 2021) ภาวะผู้นำอนาคตจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร วางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและลูกค้า โดยใช้จุดยืนเชิงรุกในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้ทักษะที่จำเป็นในยุคปัญญาประดิษฐ์ ค้นพบสิ่งที่จำเป็นในการเป็นผู้นำอนาคต และทำความเข้าใจคุณลักษณะที่นำพาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จ โดยคำนึงถึงภูมิทัศน์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนไปในโลกที่พัฒนาอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำได้ก้าวเข้าสู่มิติและความท้าทายใหม่ๆ เนื่องจาก ตลาดงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของภาวะผู้นำอนาคตเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการนำไปสู่องค์กรสมัยใหม่อย่างมีคุณภาพ (Practera, 2023)

โดยเฉพาะในยุคปัญญาประดิษฐ์ บทบาทของ AI นับว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรผู้นำ จึงควรบูรณาการเทคโนโลยี AI เข้ากับการจัดการในแต่ละวัน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดความเป็นไปได้ใหม่ๆ มากมาย และในขณะเดียวกันก็นำแนวคิดที่ได้รับการพิสูจน์แล้วมาทดสอบ เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์กำลังรุก ล้ำขอบเขตความรับผิดชอบของผู้นำในหลายด้าน (Nayak, 2024) โดยนำ AI มาเป็นผู้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล แบบเรียลไทม์และให้คำแนะนำในการดำเนินการ สิ่งนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น งานประจำกินเวลาอันมีค่า (Osland, 2012) AI สามารถช่วยและเข้าควบคุมงานที่ไม่พึงประสงค์ได้ ผู้นำจึงสามารถมุ่งความสนใจไปที่การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม และเหนือสิ่งอื่นใดคือการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคนเป็นรายบุคคล AI สามารถช่วยระบุงจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคนและขอบเขตการพัฒนาได้แม่นยำยิ่งขึ้น เป็นผลให้สามารถสร้างแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ปรับแต่งได้ซึ่งส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยเฉพาะ สิ่งที่สำคัญควรตระหนักถึงมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน เน้นปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือในการช่วยให้งานเกิดความรวดเร็วและแม่นยำ ผู้นำจึงควรมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเห็นอกเห็นใจ และความฉลาดทางอารมณ์เพราะยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำอนาคตที่ประสบความสำเร็จ (Morgan, 2020)

ภาวะผู้นำอนาคตคืออะไร

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีไม่หยุดพัฒนา มีสิ่งหนึ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง: ความต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำอนาคตจำเป็นต้องลุกขึ้นสู้กับความท้าทาย โดยนำทีมของตนผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอันน่าตื่นเต้น แน่นอนว่าอนาคตอาจดูน่ากลัวเล็กน้อยแต่ก็เต็มไปด้วยศักยภาพและโอกาสเช่นกัน ภาวะผู้นำอนาคตจึงควรเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่กำลังเข้ามาในระบบการทำงานในองค์กร (Wood, 2023)

ภาวะผู้นำอนาคตเป็นบุคคลที่รวบรวมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำของบุคลากรหรือทีมแห่งอนาคต เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แม้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และการดำเนินการตามกลยุทธ์เป็นสิ่งที่คาดหวังจากผู้นำในปัจจุบัน แต่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเหล่านี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรอีกด้วย สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการปรับตัว สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเจริญเติบโตในสภาพความทันสมัยภายในองค์กรและสังคมแบบมืออาชีพ ปรับตัวเข้ากับนวัตกรรมและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสังคม มีความก้าวหน้าในแง่ของการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน (Ungard, 2022) อีกทั้งภาวะผู้นำอนาคตคือผู้ที่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง คิดอย่างสร้างสรรค์ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมาย เป็นคนที่สามารถสร้างทีมที่ทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมโดยบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ มาเป็นตัวช่วยในการทำงาน (Penney & Neilson, 2010) รวมถึงเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นอนาคต โดยใช้พลังอ่อนโยน (Soft power) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร องค์กรและโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตระหนักถึงความสำคัญของประสบการณ์ในการเสริมสร้างทักษะต่างๆ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ภาคปฏิบัติอย่างจริงจัง พัฒนาทักษะ ความรู้ และเครือข่ายที่จำเป็นในการพัฒนาขับเคลื่อนนวัตกรรมโดยใช้ ปัญญาประดิษฐ์ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จในองค์กร (Practera, 2023) ที่สำคัญเป็นผู้นำที่มีรากฐานมาจากความสามารถในการปรับตัวในการทำงานร่วมกัน ความสามารถเสมือนจริง ความเป็นเจ้าของ และใช้นวัตกรรมที่หลากหลายที่นอกเหนือไปจากความรู้ทางเทคนิค สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และยอมรับกรอบความคิดระดับโลกให้บุคลากรรู้สึกสบายใจกับความคลุมเครือและความซับซ้อน เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังคงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนการเจริญเติบโตและผลผลิตขององค์กร นอกจากนี้ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมให้ขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือและมีมุมมองที่แตกต่างกัน (Kunreuther, 2005)

ความสำคัญของภาวะผู้นำอนาคต

ความเป็นผู้นำมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับองค์กรสมัยใหม่ ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการปลุกฝังความสำเร็จให้กับองค์กรทุกประเภท ผู้นำจะสร้างความแตกต่างระหว่างการเจริญเติบโตหรือการสูญเสียสถานะให้กับองค์กรต่างๆ ที่มีความพร้อมมากกว่าขึ้นอยู่กับผู้นำ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ (Berger ; Gower & Heyman, 2012)

Story, (2011) ; Javidan & Walker (2012) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำอนาคต ดังนี้

1. การพัฒนาผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ ผู้นำที่มีนโยบายพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการผลิตและการบริการด้วยการฝึกอบรมและ/หรือให้คำปรึกษาจะช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่า มั่นใจ กระตือรือร้น และมีพลังในการทำงานของตนมากขึ้น สิ่งนี้นำไปสู่การรักษาและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นสำหรับองค์กรที่ลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรของตน

2. การกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงาน องค์กรในปัจจุบันต้องการกระบวนการความเป็นผู้นำที่ได้มาตรฐาน ซึ่งสามารถช่วยให้รักษาทีมของตนให้มีส่วนร่วมได้ เมื่อองค์กรต่างๆ ใช้เวลาในการฝึกอบรมบุคลากรของตนเกี่ยวกับกระบวนการเป็นผู้นำ เช่น วิธีการมอบหมาย สอนงาน และควบคุมบุคลากรให้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ จะสร้างความสอดคล้องกันทั่วทั้งแผนก อีกทั้งยังทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและสม่ำเสมอ โดยดำเนินการตามมาตรฐานอย่างมีคุณภาพ

3. ลดการสูญเสียและการทำงานซ้ำ การทำงานซ้ำและการสิ้นเปลืองเป็นสองปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลกำไรที่ยิ่งใหญ่ที่สุด สิ่งเหล่านี้มักเกิดจากกระบวนการที่ไม่เพียงพอและทักษะการสื่อสารที่ไม่ดี เมื่อสละเวลาในการฝึกอบรมผู้นำและบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงคำสั่งและ/หรือแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ องค์กรสามารถเห็นการลดลงอย่างมากของการสูญเสียและการทำงานซ้ำ การลงทุนในการพัฒนาเพียงอย่างเดียวนี้ช่วยประหยัดเวลาอันมีค่า เพิ่มผลผลิต และเพิ่มผลกำไรที่คุ้มค่า

4. ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น ผู้นำช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในที่ทำงาน เพราะขวัญกำลังใจที่ลดลงอาจทำให้เกิดการขาดการเชื่อมต่อระหว่างบุคลากร เพื่อนร่วมงาน ผู้นำ และองค์กร สิ่งนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานลดลง ประสิทธิภาพการผลิตลดลง และการขาดงานเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมที่สามารถนำผู้นำและบุคลากรมารวมตัวกันจากระยะไกลหรือแบบเห็นหน้ากันจะเปิดโอกาสให้สร้างความร่วมมือในที่ทำงานมากขึ้นและรู้สึกเชื่อมโยงกันอีกครั้ง

5. ความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น ผู้นำมีการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดีช่วยให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีบุคลากรคุณภาพ ด้วยการบริการลูกค้าที่ดีกับองค์กรที่มีบุคลากรไม่ดี ความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้นนำไปสู่การรักษาลูกค้าที่สูงขึ้นและท้ายที่สุดผลกำไรที่มากขึ้น องค์กรที่ใช้แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาบุคลากร จะมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างชัดเจน พวกเขาจะมีประสิทธิภาพและผลกำไรมากขึ้นเมื่อพวกเขาเพิ่มทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดซึ่งก็คือบุคลากรที่ยอดเยี่ยม

ภาวะผู้นำอนาคตนั้นว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์ช่วยพัฒนาผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ ช่วยในการกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานของบุคลากรใน องค์กรทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและสม่ำเสมอ โดยดำเนินการตามมาตรฐานอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งลดการสูญเสียและการทำงานซ้ำเกิดการสิ้นเปลือง ช่วยประหยัดเวลาอันมีค่า เพิ่มผลผลิต และเพิ่มผลกำไรที่คุ้มค่า ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในที่ทำงาน ที่สำคัญลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

ทักษะของภาวะผู้นำอนาคต

ภาวะผู้นำอนาคตควรมีทักษะที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและทันสมัย โดยผู้นำพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Javidan & Walker, 2012)

Cleaver (2012) กล่าวถึง ทักษะของภาวะผู้นำอนาคต ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ ภาพรวมของบุคลากรในปัจจุบันจะวาดภาพที่แตกต่างออกไปความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำช่วยให้ผู้นำเข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนของตนเองและผู้อื่น ช่วยจัดการกับความรู้สึกในสถานการณ์ที่วุ่นวายหรือตึงเครียดได้ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะประสบความสำเร็จในการจัดการกับลูกค้าที่สำคัญและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในที่ทำงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น และหลีกเลี่ยงความเกลียดชัง ผู้นำมีความเห็นอกเห็นใจจะมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และทำให้บุคลากรยอมรับศรัทธาและที่สำคัญเป็นทักษะที่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่สามารถทำแทนคนได้

2. การฟัง ทุกคนรู้ว่าผู้นำที่ดีมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่ความเข้าใจผิดที่พบบ่อยคือถ้าผู้นำพูดได้ดีเพียงใด บุคลากรจะยอมรับ แต่ถ้าสื่อสารไม่ดี การสื่อสารจะไม่ประสบผลสำเร็จภาวะผู้นำอนาคตควรรับฟังอย่างแข็งขัน ปัญหาบางอย่างได้รับการแก้ไขด้วยการรับฟังลูกค้าและบุคลากรอย่างตั้งใจเพื่อให้สามารถจัดอุปสรรคและเป็นแรงบันดาลใจให้พวกเขาประสบความสำเร็จได้

3. การสร้างความไว้วางใจ ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในโลกล้วนมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันนั่นคือความไว้วางใจ ผู้นำควรสร้างความปลอดภัยทางจิต มีการคิดอย่างอิสระ และไว้วางใจซึ่งกันและกันในการสื่อสารโดยตรง ความไว้วางใจช่วยให้ทีมงานในที่ทำงานสร้างผลลัพธ์ที่รวดเร็วขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำลง ผู้นำจะแสดงความไว้วางใจต่อบุคลากร และได้รับการตอบแทนด้วยการสื่อสารโดยตรงที่มากขึ้น ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น

4. การพัฒนาบุคลากร การเป็นผู้นำไม่เพียงแต่ดำเนินกลยุทธ์และสร้างแรงบันดาลใจเท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาวัฒนธรรมความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งรอบตัวอีกด้วย ผู้นำก้าวไปและสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร โดยการยอมรับและสนับสนุนพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและปลดปล่อยศักยภาพของพวกเขาเป็นคุณลักษณะที่จะเป็นของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคต เนื่องจากการเป็นผู้นำที่ดีในวันข้างหน้า ต้องสนุกกับการนำบุคลากรมาเติมเต็มศักยภาพแต่ละคนควบคู่ไปกับตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรให้มั่นคงและได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ

5. ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ผู้นำจะรวบรวมคุณค่าของผู้นำแบบรับใช้ที่นำไปสู่การสนองความต้องการของบุคลากร ความเป็นผู้นำแบบรับใช้มุ่งเน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและชุมชนแทนที่จะจัดลำดับความสำคัญขององค์กรหรือเป้าหมายเช่นเดียวกับความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม การมุ่งเน้นของผู้นำแบบรับใช้ยังคงมุ่งเน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรเป็นหลัก

Wood (2523) กล่าวถึง ทักษะของภาวะผู้นำอนาคต ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม ช่วยทำให้ความฝันเป็นจริง แนวคิดของการทำงานอย่างโดดเดี่ยวกำลังดำเนินไปตามวิถีแบบดั้งเดิม การศึกษา "อนาคตของการทำงาน" ของ Deloitte เน้นย้ำว่าเมื่อเราก้าวไปข้างหน้า ทีมจะกระจัดกระจายมากขึ้น แต่ในทางกลับกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การ

ทำงานเป็นทีมมีความคล่องตัวมากขึ้นกว่าเดิม สิ่งสำคัญคือต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ทุกคนได้รับการรับฟัง และสามารถอภิปรายแนวคิดได้อย่างอิสระ การทำงานร่วมกันของทีมที่ทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมและความสำเร็จที่โดดเด่น

2. เกล็ดฉลองความหลากหลายทางวัฒนธรรม พลังของการไม่แบ่งแยกเป็นส่วนสำคัญของสถานที่ทำงานในอนาคต ในทีมที่มีความหลากหลาย ทุกคนนำมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองมาไว้บนโต๊ะ ความคิดที่หลากหลายนี้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น การศึกษาโดย McKinsey & Company พบว่าองค์กรที่อยู่ชั้นนำด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติและชาติพันธุ์มีแนวโน้มที่จะได้รับผลตอบแทนทางการเงินมากกว่าองค์กรทั่ว ๆ ไป ผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือผู้ที่สร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า ได้รับความเคารพ และรับฟัง พวกเขาไม่กลัวที่จะท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และสร้างสถานที่ทำงานที่เท่าเทียมกันมากขึ้น เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและได้รับความเคารพ พวกเขามีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในงานของตนและสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงมากขึ้น

3. สร้างอนาคตตอนนี้ อนาคตไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นกับเรา เป็นสิ่งที่เราสร้างขึ้น ในฐานะผู้นำ เรามีอำนาจในการกำหนดอนาคตขององค์กรและทีมงาน เริ่มต้นด้วยการวางแผน จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตและแผนว่าจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ต้องคิดถึงแนวโน้มที่กำลังกำหนดทิศทางของโลก และแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร จำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมและค้นหาวิธีใหม่ในการสร้างมูลค่า ลองนึกถึงการหยุดชะงักในองค์กร เช่น ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และบล็อกเชน จะใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้เพื่อก้าวไปข้างหน้า การวางแผนไม่เพียงพอ ยังต้องมีความกล้าหาญ เต็มใจที่จะล้มเหลวเพราะความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างอนาคต ทำให้เรียนรู้และเติบโต และค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ ดังนั้นอย่ากลัวอนาคต ยอมรับความท้าทายและโอกาส และที่สำคัญที่สุด ยอมรับพลังที่มีเพื่อสร้างอนาคตที่ดีกว่าสำหรับตัวเราและทีมงาน

Britt (2024) กล่าวถึงทักษะของภาวะผู้นำอนาคต ดังนี้

1. การจัดการบุคลากร องค์กรต่าง ๆ มักจะส่งเสริมบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้นำโดยพิจารณาจากความสำเร็จ มากกว่าความสามารถในการเป็นผู้นำและจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรลาออกจากการเพราะผู้นำที่ไม่ดี และในบรรดาที่อยู่ต่อนั้น หนึ่งในสามคิดอย่างจริงจังที่จะลาออก ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมไม่ดีทำให้บุคลากรเกิดความเครียด แม้กระทั่งการยับยั้งการคิดเชิงนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยง การจัดการบุคลากรเป็นทักษะและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยการฝึกอบรมและการสอนงานที่เหมาะสม การเป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็งจำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบความคิด จากนักแสดงไปสู่ผู้อำนวยความสะดวก ผู้นำจำเป็นต้องมีความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับบุคลากรของตนอย่างแท้จริง ค้นพบสิ่งที่ขับเคลื่อนความสำเร็จให้ถึงจุดมุ่งหมาย ประเมินความสามารถของตน และให้การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อเร่งประสิทธิภาพและความมั่นใจของบุคลากร รวมทั้งปรับแต่งแนวทางของตนและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากรอยู่เสมอ

2. การสอนงานเพื่อสร้างผลกระทบ บุคลากรในปัจจุบันคาดหวังให้ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ช ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา และมีประสบการณ์การทำงาน ผู้นำต้องเชี่ยวชาญในการสวมหมวกที่แตกต่างกัน บางครั้งอาจ

เป็นโค้ช พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคนหรือทีมได้ดีที่สุด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะระบุสิ่งที่บุคลากรต้องการอย่างถูกต้อง แยกความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสอนงานที่แตกต่างกัน และใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อชี้แนะบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จ พวกเขาเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมทักษะเหมาะสมที่สุดสำหรับบุคลากรที่เพิ่งเริ่มงานใหม่ต่อองค์กร หรือเพิ่งเริ่มรับบทบาท พวกเขากำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและให้การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

3. การเพิ่มความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) มีความสำคัญมาโดยตลอดในความเป็นจริง สามารถทำนายประสิทธิภาพได้มากกว่า IQ ถึง สองเท่า EQ แต่เมื่อ AI และเทคโนโลยีอื่น ๆ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น EQ จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อความสำเร็จ ขององค์กร การตระหนักรู้ในตนเองเป็นกุญแจสำคัญในการปลดล็อกศักยภาพและเป็น รากฐานของความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักรู้ในตนเองเป็นคุณลักษณะเดียวที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีร่วมกัน ไม่สามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้หากไม่เข้าใจตัวเองก่อน ช่วยทำให้ผู้นำมีเครื่องมือที่จำเป็นในการทำ ความเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองในสภาพแวดล้อมทุกประเภท ซึ่งรวมถึงการทำความเข้าใจค่านิยมหลัก ความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมาย และประวัติส่วนตัว ผู้นำต้องรับผิดชอบในการปลูกฝังความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรและทีมของตนด้วย นอกจากนี้ ผู้นำยังจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการ EQ โดยรวมของทีมหรือกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งในที่ทำงานมักเป็นผลมาจากการปะทะกันระหว่างค่านิยม สไตล์การทำงาน โดยการสังเกตและทำความเข้าใจอารมณ์ร่วมของทีมเป็นสิ่งสำคัญในการพาพวกเขาไปยังสถานที่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อ EQ ในทีมอยู่ในระดับสูง สถานที่ทำงานก็จะมีความเห็นอกเห็นใจ ครอบคลุม และความสามัคคีมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้นสำหรับทุกคน โดยเฉพาะนำไปสู่การพัฒนางานที่ยั่งยืน

4. การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง งานส่วนใหญ่ในปัจจุบันเสร็จสิ้นในทีม และเผยให้เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพสูงบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำมีความสามารถ และมีแรงบันดาลใจเข้าด้วยกันก็เพียงพอที่จะสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูงได้ ไม่ว่าองค์กรประกอบจะเป็นอย่างไร ทุกทีมจะต้องผ่าน กระบวนการ ที่คาดเดาได้ ในการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน การทำความเข้าใจว่าทีมพัฒนาอย่างไรเมื่อเวลาผ่านไปช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินว่าทีมของพวกเขาอยู่ที่ไหน และพัฒนาการแทรกแซงที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ การเพิ่มการเชื่อมต่อและประสิทธิภาพการทำงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุด และอีกประการหนึ่ง สุขภาพจิตเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างเงื่อนไขให้ผู้คนรู้สึกสบายใจในการเป็นตัวของตัวเองและรับโอกาสโดยไม่ต้องกลัวการตัดสินและผลสะท้อนกลับ โดยผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อปัจจัยหลักเกือบทุกประการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตในระดับสูง

5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นส่วนสำคัญของบทบาทของผู้นำ หลายคนต้องการทักษะและการสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว มักจะไม่ใช่เพราะมีความคิดไม่ดีหรือออกแบบมาไม่ดี แต่เป็นเพราะผู้นำไม่ได้สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง พวกเขาสามารถทำหน้าที่นำทางบุคลากรได้ดีขึ้น และช่วยให้บุคลากรปรับตัว การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว องค์กรต่าง ๆ

มักจะริเริ่มโครงการต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน โดยไม่คำนึงว่าโครงการเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรของตน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ

6. การขับเคลื่อนการดำเนินการและความรับผิดชอบ การขับเคลื่อนการดำเนินการและความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะงานของผู้นำ แต่การบรรลุวิสัยทัศน์และผลลัพธ์ที่สร้างแรงบันดาลใจอาจเป็นเรื่องที่ท้าทายหากไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม สิ่งสำคัญคือต้องแยกแยะระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์กร และเป้าหมายการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานและความรับผิดชอบในแต่ละวัน องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นในการเชื่อมต่อว่างระหว่างกลยุทธ์และการดำเนินการในแต่ละวัน กฎเกณฑ์สำคัญคือการสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทราบบ่อยครั้ง เพื่อให้พวกเขาสามารถเข้าใจความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างงานและวิธีที่งานมีส่วนสนับสนุนวัตถุประสงค์โดยรวม ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมของตนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จคือผู้ที่ประสบความสำเร็จ การรายงานและการวัดผลเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ผู้นำอนาคตจะต้องมีทักษะในการสร้างชุดมาตรการที่เชื่อมโยงถึงกันซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ระดับสูงสุดขององค์กรไปจนถึงระดับต่ำสุด ผู้นำจะต้องวัดและวิเคราะห์ข้อมูลบ่อยครั้งเพื่อทำความเข้าใจประสิทธิภาพในการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรของตนยังคงความคล่องตัวและแข่งขันได้ในช่วงเวลาที่ไม่น่าอน สถานที่ทำงานในอนาคตได้รับการกำหนดรูปแบบตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจและสังคมและเทคโนโลยี ส่งผลให้สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงถึงกัน โดยเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางมากขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จในองค์กร

โดยสรุปทักษะของภาวะผู้นำอนาคต นับว่ามีความสำคัญส่งเสริมให้ผู้นำบริหารงานประสบผลสำเร็จ องค์กรเกิดความมั่นคงโดยเฉพาะในยุคปัญญาประดิษฐ์ การที่สร้างความได้เปรียบปัญญาประดิษฐ์ที่ทดแทนไม่ได้ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมที่แตกต่าง ผู้นำควรให้ความสำคัญนำมาสร้างเป็นจุดแข็งขององค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าสืบไป

คุณลักษณะของภาวะผู้นำอนาคต

ภาวะผู้นำอนาคตนอกจากจะมีทักษะที่สำคัญเพื่อให้การบริหารงานและบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและ ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน โดยเฉพาะในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ในการทำงาน โดย Brennan (2024) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำอนาคตหลายประการที่สร้างความได้เปรียบ และ AI ไม่สามารถทดแทนคนได้ เช่น ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม การใส่ใจในรายละเอียด วัฒนธรรมองค์กร และเพิ่มเติมคุณลักษณะภาวะผู้นำอนาคตที่สำคัญดังนี้

1. ความเป็นผู้นำแบบปรับใช้และความสามารถในการสอนงาน บทบาทของผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงโดยพื้นฐาน ผู้นำถูกมองว่าเป็นผู้ชี้แนะหรือสอนงานมากกว่า เป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดอุปสรรคออกจากเส้นทางของบุคลากร และจัดหาทรัพยากรเพื่อช่วยให้ทำงานได้ดีที่สุด ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสุดท้าย ช่วยให้วางแผนผังเส้นทางอาชีพและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

2. ความยืดหยุ่น เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม การเมือง ตลาด อุตสาหกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี และความต้องการของบุคลากร ไม่ว่าเหตุการณ์ไม่สงบใดๆ จะเกิดขึ้นรอบตัวเราก็กตาม สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องแสดงความอดทน เมื่อเผชิญกับความยากลำบาก จะต้องสามารถฟื้นตัวได้ดีและจัดทำแผนปฏิบัติการ เรียนรู้จากอดีตและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคต แสดงความมั่นใจในค่านิยม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เตือนสมาชิกในทีมถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้ดำเนินการได้สำเร็จ เป็นแบบอย่างของความมั่นคงและความแข็งแกร่งเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนากรอบความคิดเรื่องความยืดหยุ่น โดยมีการปรับตนเองให้สอดคล้องกับสังคมและโลกที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างเหมาะสม

3. ความเห็นอกเห็นใจและความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ ล้วนเกี่ยวกับความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นผ่านการผสมผสานระหว่างสัญญาณทางวาจาและไม่ใช่วาจา รู้ว่าอะไรเป็นแรงจูงใจหรือลดแรงจูงใจ และสามารถปรับรูปแบบความเป็นผู้นำและการสื่อสารเพื่อชี้แนะทีมได้ดียิ่งขึ้น สามารถเริ่มต้นการสนทนาที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น การตรวจจับความรู้สึกของผู้อื่น ควรมีความเข้าใจบุคลากร แบ่งปันเคล็ดลับและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดกับบุคลากรในการจัดการความเครียดและการหลีกเลี่ยงสิ่งรบกวนสมาธิ ใส่ใจกับความรู้สึกของผู้อื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น รวมถึงมีทักษะในการอ่านใจคน

4. ผู้พิทักษ์ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและสุขภาพจิต ควรส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยการกำหนดความคาดหวังและกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมทรัพยากรที่มีให้กับบุคลากร เช่น การช่วยเหลือบุคลากรด้านสวัสดิการ ด้านสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถช่วยเหลือเกี่ยวกับความท้าทายด้านสุขภาพจิต ตลอดจนปัญหาส่วนตัวอื่นๆ ส่งเสริมให้หยุดพักและลางานเมื่อจำเป็น การจัดลำดับความสำคัญของคุณภาพและผลลัพธ์ตามเวลาที่ใช้ในสำนักงาน การสร้างแบบจำลองพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้นำควรปฏิบัติตามนโยบายสำนักงานที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เต็มใจที่จะลาหยุด

5. การไว้วางใจและมอบอำนาจให้บุคลากร ปลุกฝังความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งโดยอาศัยความไว้วางใจ จากนั้นจึงปล่อยบุคลากรให้ทำงานของตน ผู้นำควรมอบอำนาจให้บุคลากรเป็นอิสระและเป็นเจ้าของงานของตนเพื่อให้พวกเขามีอิสระที่จะมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบในภาพรวม ให้ทำงานอย่างเป็นอิสระ ทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น มีความสุขมากขึ้น และสมหวังมากขึ้น

6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีถือเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญ การสื่อสารที่ดีควรสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. การสะท้อนตนเอง ปัจจุบันมีความคาดหวังและความต้องการ ความสามารถในการประเมินตนเองรักษาความตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและข้อบกพร่อง และการแสดงให้เห็นถึงความเปิดกว้างในการปรับปรุง สามารถส่งผลกระทบต่อผู้นำ ผู้นำควรมีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีม ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการตามเวลาและก้าวไปสู่ระดับผู้นำขั้นต่อไป ใช้ความคิดริเริ่มในการระบุโอกาสในการพัฒนา ยอมรับคำติชมและคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ได้ดี

Hodges & Howieson (2017) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำอนาคตเพิ่มเติม ดังนี้

1. จากความเห็นอกเห็นใจไปสู่ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ทักษะในการรับรู้ ทำความเข้าใจ และจัดการอารมณ์และความรู้สึก เป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ เมื่อทำความเข้าใจว่าผู้อื่นมีแรงจูงใจอย่างไร ผู้นำจะสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารและแนวทางเพื่อจัดการทีมได้ดียิ่งขึ้น ความฉลาดทางอารมณ์จะปรากฏเป็นความเห็นอกเห็นใจ ดูเหมือนจะใส่ใจเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการรับรู้ทั้งทางวาจาและใจ และมีความจริงใจในการพูดคุย

2. จากท่าทีสู่ความมั่นใจ ผู้นำมีความมั่นใจและอุดมคติของตนเอง ผู้นำสามารถปลุกความรู้สึกถึงความเป็นพี่น้องอันแข็งแกร่งของบุคลากร ถ้าเขาพูดติดอ่างและตัวสั่นเมื่ออยู่บนโพเดียม แสดงว่าขาดความมั่นใจ ควรปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและใช้ทักษะในปัจจุบันในการตัดสินใจ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ความมั่นใจที่พัฒนาขึ้นใหม่ก็จะปรากฏขึ้นในไม่ช้า

3. จากธรรมชาติสู่ความกล้าหาญ ผู้นำที่แท้จริงต้องกล้าเสี่ยง ค้นหาแนวคิดใหม่หรือมุมมองที่สดใหม่ ลองวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ การรวบรวมความเข้มแข็งเพื่อพูดถึงสิ่งที่สำคัญสำหรับงานในตำแหน่ง จุดที่ผู้นำที่แท้จริงสามารถสร้างความแตกต่างในบทบาทของตนได้ด้วยความกล้าหาญ กล้าคิดและกล้าลงมือทำ

4. จากการใส่ใจในรายละเอียดไปสู่การมุ่งเน้น จำเป็นต้องมีการมุ่งเน้นที่ยั่งยืนอย่างมาก โดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตั้งแต่โครงการไปจนถึงหน้าที่การทำงานในแต่ละวันของบุคลากร เป้าหมายเหล่านี้ควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรกสำหรับผู้นำเสมอ

5. จากความทะเยอทะยานสู่วิสัยทัศน์ ผู้นำมักจะวางแผนสำหรับอนาคตอยู่เสมอ และมีวิสัยทัศน์ แผนงาน จะไปในทิศทางใด ผู้นำอนาคตจะมอบหมายงานตามศักยภาพของแต่ละคน โดยเฉพาะบุคลากรที่แสดงความทะเยอทะยานอย่างสม่ำเสมอที่จะก้าวไปข้างหน้ามักจะแสดงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ปรากฏและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่จำไว้ว่า ความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จ และบรรลุวิสัยทัศน์นั้น จะต้องมีการสื่อสารสำคัญ มีพิมพ์เขียวที่น่าเชื่อถือคือสิ่งที่สร้างการยอมรับจากบุคลากร ไม่ใช่ข้อเสนอที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเต็มไปด้วยแนวคิดที่ไม่มีหลักฐานปรากฏ

6. จากการมองโลกในแง่ดีสู่การสื่อสาร ท้ายที่สุดแล้ว ไม่มีกลยุทธ์การมองเห็นหรือแรงจูงใจใดที่มีประสิทธิภาพหากไม่ได้สื่อสารด้วยเสียงที่เหมาะสม การมองโลกในแง่ดีทำให้เกิดน้ำเสียงที่น่าดึงดูด ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ผู้นำที่มีทักษะพัฒนาวิธีการพูดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำเสนอทุกสถานการณ์และมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรด้วยวิธีที่มีส่วนร่วมและมั่นใจ

Hadievska (2023) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำอนาคตที่มีประสิทธิภาพสูง ดังนี้

1. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เทคโนโลยีที่พลิกโฉมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความพร้อมของทรัพยากร ความหลากหลายในการจ้างงาน ล้วนเป็นความจริงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำที่ดีจะต้องมีสัญชาตญาณที่ชัดเจนจึงจะเห็นเส้นทางข้างหน้า สิ่งนี้ทำให้ผู้นำต้องไม่กลัวที่จะทำผิดพลาด และการตัดสินใจอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป หากเห็นว่าโครงการไม่ได้ผลในลักษณะที่คุณ

จินตนาการไว้ อย่างลัวที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งจำเป็นเพื่อให้ถูกต้องหรือช่วยให้ตัดสินใจว่าจะเป็นประโยชน์หรือไม่ที่จะดำเนินการในแนวปฏิบัติเดิมต่อไป ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความไม่สมดุลในระบบที่จะไม่ยั่งยืนในที่สุด และสามารถเรียกร้องให้มีกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างไม่เกรงกลัว

2. เป็นผู้เรียนรู้ เมื่อก้าวของการเปลี่ยนแปลง เฉพาะผู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยกรอบความคิดของผู้เรียนรู้เท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จ ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนรู้จะมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหา ความอยากรู้อยากเห็นตามธรรมชาติจะช่วยให้มีความคล่องตัวเพียงพอที่จะพัฒนาตามความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญคือต้องยอมรับว่าตัวเราต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ทำงานอย่างชาญฉลาด รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมสนับสนุนการชี้แนะแบบลำดับขั้น สมาชิกในทีมส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้นำในการบอกกล่าว ในปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยประหยัด เวลา และเพิ่มทรัพยากรให้สูงสุด

4. มีความยืดหยุ่น ทีมที่มีความคล่องตัวที่จะสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีพร้อมคำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมขึ้นอยู่กับกฎ ข้อบังคับ และลำดับขั้นที่บังคับให้ผู้นำทีมปฏิบัติตาม สิ่งนี้สามารถขัดขวางกระบวนการสร้างสรรค์และส่งผลให้สมาชิกในทีมทำงานในพื้นที่ความคิดของตนเอง เนื่องจากข้อมูลและทรัพยากรมีการแบ่งปันและจัดหาให้อย่างจำกัด ในทางกลับกัน หากทีมมีความยืดหยุ่นและความเป็นผู้นำเปิดกว้าง ทีมต่างๆ ก็สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ร่วมกันได้ มีการแบ่งปันข้อมูล ทรัพยากร ความรู้ เวลา และความพยายาม สิ่งนี้ทำให้บทบาทและความรับผิดชอบมีการพัฒนาที่ดีกว่า

5. ความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ทรงพลังจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตขององค์กร ตลอดจนวัตถุประสงค์หรือภารกิจที่ชัดเจน ผู้นำและบุคลากรจะไม่พลาดโอกาสในการบอกเล่าเรื่องราวขององค์กรหรือแบ่งปันพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร โดยที่ทุกคนสามารถสื่อสารภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของตนได้ ไม่ว่าจะเชื่อมโยงใดๆ ในห่วงโซ่อุปทานก็ตาม

6. มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องรู้ว่าทุกคนมีสิ่งที่จะนำเสนอ และให้เกียรติความรับผิดชอบของแต่ละคนในการนำสิ่งเหล่านั้นมาไว้บนโต๊ะ เพื่อให้สามารถรับฟังและเข้าใจปัญหาที่ทีมกำลังเผชิญอยู่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งสำคัญคือต้องรวมมุมมองของทุกคนเข้าด้วยกัน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีความเห็นอกเห็นใจ สามารถดำเนินและให้รางวัลในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนเข้าใจความต้องการของบุคลากร สิ่งสำคัญคือต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้สมาชิกในทีมเติบโตในบทบาทและอาชีพ ความเป็นผู้นำถูกมองว่าเป็นบวกและดี ทุกคนปรารถนาตำแหน่งนี้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว มีเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำได้ ผู้นำอนาคตจำเป็นต้องเดินบนเส้นบางๆ โดยต้องเชื่อถือได้ โปร่งใส และเปิดกว้างเพื่อใช้ประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งและผลลัพธ์ขององค์กร

7. ความทะเยอทะยาน การขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ ความหิวกระหายความสำเร็จมักมาพร้อมกับการตั้งเป้าหมาย การวางแผน ความกระตือรือร้น และวินัย บุคลากรให้ข้อมูลอาจแสดงแรงผลักดันของตนในการบรรลุผลสำเร็จโดยพยายามอย่างเต็มที่ในการส่งมอบงาน การนำเสนอ หรือแสดงความเป็นผู้นำผ่านการอาสาสมัคร

8. ความสามารถในการปรับตัว องค์กรที่เฟื่องฟูสามารถคาดหวังถึงความเจ็บปวดที่เพิ่มมากขึ้นได้ หากผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนเข้มงวดในกระบวนการ การคิด หรือนิสัยในการทำงาน พวกเขาอาจไม่ใช่ตัวเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการเป็นผู้นำ การเติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการปรับตัวจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

9. ความอยากรู้อยากเห็น ความอยากรู้อยากเห็นเป็นบ่อเกิดของกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคลากรขุดลึกลงไปข้อมูลเพื่อค้นหาสิ่งที่ทำให้ฐานลูกค้าเกิดความพอใจ สิ่งที่ทำให้ผู้นำลงทุนในรายงานของพวกเขา และเป็นสิ่งที่แจ้งถึงกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นนวัตกรรมใหม่

Bhimo ; Nano & Sri Handari (2024) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำอนาคตที่มีประสิทธิภาพสูง ดังนี้

1. ผู้นำอนาคตมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่โดดเด่นมีความรู้สึกถึงพันธกิจและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งทำให้พวกเขามีเข็มทิศที่ชัดเจนในการชี้ทางทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้ตนเองและคนอื่นๆ จดจ่ออยู่กับสิ่งที่ทำให้เข้าใจการบรรลุวิสัยทัศน์นี้มากขึ้น ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำผู้คนไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางร่วมกัน นั่นคือสาเหตุว่าทำไมการมีวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก ในฐานะผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร และเมื่อคนรอบข้างคุณเริ่มจับภาพวิสัยทัศน์นั้นไว้ในใจของพวกเขาเอง พวกเขาก็จะเริ่มตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับเป้าหมายสุดท้ายนั้นด้วย

2. มีอิทธิพลอย่างแท้จริง ความเป็นผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับตำแหน่ง แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือความสามารถในการโน้มน้าวบุคลากรให้ทำตาม เราทุกคนรู้ว่าการถูกบังคับให้ทำอะไรบางอย่างนั้นเป็นอย่างไร ทำตามที่บอกไว้ จะดีกว่ามากเมื่อเรามีแรงบันดาลใจที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเปรียบได้กับการใส่จิตวิญญาณไว้ในตัวใครบางคนโดยการให้กำลังใจพวกเขาและเป็นผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่าง

3. มีกรอบความคิดที่ทำงานหนัก ผู้นำเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่อายุที่จะทำงานหนักและการเสียสละ เพราะนี่คือสิ่งสำคัญในการสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่ เราทุกคนชอบฟังเรื่องราวที่สร้างแรงบันดาลใจของฮีโร่ที่ชนะการต่อสู้หรือผู้เล่นที่เอาชนะอุปสรรคเพื่อคว้าแชมป์ พวกเขาครองชัยชนะเพราะมีความมุ่งมั่น และตระหนักที่จะมุ่งเน้นการเดินทางไปสู่จุดหมาย แต่ผู้เข้มแข็งและกล้าหาญจะก้าวต่อไป ลองจินตนาการถึงสิ่งยิ่งใหญ่ที่เราจะทำได้สำเร็จร่วมกันได้เมื่อเราเป็นหนึ่งเดียวกันในวิสัยทัศน์

4. การสื่อสาร ผู้สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้นำด้วยการมองโลกในแง่ดีและความเห็นอกเห็นใจ พวกเขาเข้าใจการเดินทางไกลควรไปด้วยกัน ดังนั้นพวกเขาจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเปิดเป็นอันดับแรก พวกเขากระหายที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เห็นคุณค่าของความคิดของตน และมอบสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำอนาคตสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำแบบรับใช้มีความสามารถในการสอนงาน มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีความเห็นอกเห็นใจบุคลากร มีความฉลาดทางอารมณ์ ใฝ่หาใจบุคลากร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความทะเยอทะยาน และใฝ่เรียนรู้

ภาวะผู้นำอนาคต : การพัฒนาแบรนด์ขององค์กรสมัยใหม่ในยุคปัญญาประดิษฐ์

ภาวะผู้นำอนาคตจึงต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรไปให้ทันกับอนาคตที่กำลังเกิดขึ้น ขณะเดียวกันผู้นำต้องการใช้พลังอ่อนโยน (Soft Power) ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร สมัยใหม่โดยสร้างแบรนด์ของผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรและลูกค้าในระดับต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Groves, 2024) ซึ่งภาวะผู้นำอนาคตนับว่ามีความสำคัญและสามารถตอบสนองในเรื่องดังกล่าว โดยที่ผู้นำใช้ทักษะและคุณลักษณะที่สำคัญที่ปัญญาประดิษฐ์ทำแทนได้และทำแทนไม่ได้ จัดฝึกอบรมบุคลากรในด้านทักษะต่างๆเพื่อเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรตามสายงานเพื่อรู้เท่าทัน สามารถใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Day & Dragoni, 2015) โดยเฉพาะทักษะของภาวะผู้นำอนาคต นับว่ามีความสำคัญส่งเสริมให้ผู้นำบริหารงานประสบผลสำเร็จ องค์กรเกิดความมั่นคงโดยเฉพาะในยุคปัญญาประดิษฐ์ การที่สร้างความได้เปรียบปัญญาประดิษฐ์ที่ทำแทนไม่ได้ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างความไว้วางใจ และการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง ผู้นำควรให้ความสำคัญนำมาสร้างเป็นจุดแข็งขององค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าสืบไป อีกทั้งคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีวิสัยทัศน์ การปรับตัว และความทะเยอทะยาน (Do & Leitão, 2020)

ภาวะผู้นำอนาคตสร้างแบรนด์ขององค์กรให้โดดเด่นสำหรับการแข่งขันที่ประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบันและอนาคต ในโลกสากลต่างยอมรับว่าองค์กรที่มีแบรนด์ที่แข็งแกร่งที่สุดสามารถได้รับการยอมรับศรัทธามากขึ้น ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มกับผลผลิตและการบริการ ทำให้องค์กรรักษาความอยู่รอด ปลอดภัยและความยั่งยืนในระยะยาว สามารถแข่งขันกับเวทีโลกได้ ภาวะผู้นำอนาคตจึงเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ มูลค่าและภาพลักษณ์ขององค์กรให้ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ (Aaker & Joachimsthaler, 2012)

โดยเคล็ดลับในการสร้างแบรนด์ให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง ภาวะผู้นำอนาคตควรพัฒนาชื่อเสียงในด้านวิชาการและคุณค่าของสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ โดยมีการนำเสนอมูลค่าของผลผลิตและการบริการในที่ประชุมสัมมนาและสาธารณชน มีการแบ่งปันความรู้หรือการติดต่อกับลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดียเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็งและให้เป็นที่ยอมรับ อีกทั้งเคล็ดลับสำคัญในการสร้างแบรนด์ คือมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และนำผลผลิตและการบริการ ซึ่งผลงานเป็นที่ประจักษ์มาประชาสัมพันธ์และประกาศให้สื่อมวลชนทราบเพื่อให้เกิดการแพร่หลายในวงกว้าง (Newman, 2016) ขณะเดียวกันใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างทุกด้านอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจ มุ่งเน้นไปที่การดำเนินการอย่างชัดเจนและความต่อเนื่อง ใช้ความเฉียบแหลม และนวัตกรรมเทคโนโลยี

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยค้นหาวีธีการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภาคภูมิใจในผลผลิตและการบริการ การสร้างเจตคติที่ดีแก่บุคลากรและลูกค้า ด้วยการกระทำพฤติกรรม ความรู้สึก โดยเน้นความจริงใจ ความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา โปร่งใส ฉับไว สร้างความรู้สึกที่ดี เป็นต้นแบบของบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ เน้นวัฒนธรรมคุณภาพในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง (Bedbury, 2003) รวมถึงใช้การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดหน้าคู่แข่งและรักษาชื่อเสียงและความภาคภูมิใจไว้ รับฟังและตอบสนองต่อลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูลและข้อเสนอแนะที่สำคัญที่ควรฟัง เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตอบข้อซักถามและข้อร้องเรียนอย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ ควรมีส่วนร่วมกับลูกค้าบนแพลตฟอร์มและช่องทางต่าง ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย บล็อก ฟอรัม อีเมล แชนแนล โทรศัพท์ เป็นต้น มอบเนื้อหาและข้อเสนอที่มีคุณค่าและเกี่ยวข้องให้ลูกค้าด้วยการรับฟังและตอบสนองต่อลูกค้า เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจได้เป็นอย่างดี (Groves, 2024)

ในทำนองเดียวกันควรพัฒนาระบบการบริการให้ประทับใจอย่างมืออาชีพ พัฒนาทุกช่องทางของการสื่อสารให้กับลูกค้า ตรวจสอบให้แน่ใจว่ารูปลักษณ์ตัวตนขององค์กรเป็นมืออาชีพ ทั้งการออกแบบหัวจดหมาย ลายเซ็น หรืออีเมล สร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว สร้างผลผลิตและการบริการที่แตกต่าง สร้างชื่อเสียงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญสร้างความเชื่อถือแบรนด์ขององค์กรให้เกิดการยอมรับแก่บุคลากร เป็นที่ประจักษ์แก่ลูกค้า ตลาด สังคม ในระดับประเทศและต่างประเทศ เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นในผลผลิตและการบริการอย่างยอดเยี่ยม (Ussher, 2021)

ภาวะผู้นำอนาคตนับว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์ช่วยพัฒนาผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ ลดการสิ้นเปลือง ช่วยประหยัดเวลา เพิ่มผลผลิต และเพิ่มผลกำไรที่คุ้มค่า ส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในที่ทำงาน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจอย่างต่อเนื่อง โดยภาวะผู้นำอนาคต มีทักษะสำคัญได้แก่ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมที่แตกต่าง อีกทั้งมีคุณลักษณะสำคัญได้แก่ เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่น มีความเห็นอกเห็นใจบุคลากร มีความทะเยอทะยาน และใฝ่เรียนรู้เสมอ ที่สำคัญสามารถสร้างแบรนด์ให้องค์กรมีชื่อเสียง มีความทันสมัยเป็นที่ประจักษ์แก่ลูกค้า ตลาด สังคม ในระดับประเทศและต่างประเทศ

เอกสารอ้างอิง

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). Brand leadership. *Simon and Schuster. Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082-1093.

Bedbury, S. (2003). *A new brand world: 8 principles for achieving brand leadership in the 21st century*. London : Penguin.

- Berger, B.K., ;Gower, K.K. & Heyman, W.C. (2012). A test of excellent leadership in public relations: key qualities, valuable sources, and distinctive leadership perceptions, *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18–36.
- Bhimo, Widyo, Andoko ; Nano, Prawoto & Sri Handari, Wahyuningsih. (2024). The Future of Leadership: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7),53-64.
- Brennan, Chris. (2024). *8 must-have leadership traits for current and future leaders* Retrieved from <https://www.insperity.com> > Blog.
- Britt, Andreatta. (2024). *The 6 skills every future leader needs - Chief Talent Officer*. Retrieved from <https://www.chieftalentofficer.co> > the-...
- Cleaver, W. (2012). Developing Leaders for Global Roles. *People & strategy*, 35(2), 22-24.
- Day, D.V. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: an outcome-oriented review based On time and levels of analyses, *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, 2(1), 133–156.
- Do Adro, F.J.N. & Leitão, J.C.C. (2020). Leadership and organisational innovation in the third sector: a systematic literature review, *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51–67.
- Groves, Daniel. (2024). *5 Characteristics of Successful Brand Leaders*. Retrieved from <https://www.thebusinessdesk.com> > 5-c.
- Hadievaska, Milka Ivanovska. (2023). *Training leaders for the future? Leadership models for emerging and aspiring civil society leaders in Sweden and the UK*. Retrieved from <https://doi.org/10.1332/204080521X16457806486021>.
- Harris, P. R., Moran, R. T. & Moran, S. V., (2006). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century*. Burlington & Jordan Hill: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Hodges, J. & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector, *European Management Journal*, 35(1), 69–77.
- Javidan, M. & Walker, J. L., (2012). A whole new global mindset for leadership. *People & Strategy*, 35(2), 36-42.
- Kunreuther, F. (2005). *Up Next: Generation Change and the Leadership of Nonprofit Organizations: Executive Transitions*, Baltimore : The Annie E. Casey Foundation.
- Menge, Thomas. (2021). *Leadership for the Future: Lessons from the Past Current Approaches, and Future*. Retrieved from <https://practera.com> > future-of-leaders.

- Morgan, J. (2020). *The Future Leader*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Nayak, Ankita. (2024). *Building Leadership in the Artificial Intelligence Era: An Overview*. Retrieved from <https://www.10.37896/JBSV24.5/3091>.
- Newman, Emily. (2016). *Importance of Brand Leadership*. Retrieved from <https://corp.yonyx.com> › customer-serv..
- Nutlet, Tony. (2024). *Future Leaders: 6 Key Skills Required for Next Gen Leadership*. Retrieved from <https://www.linkedin.com> › pulse › future..
- Osland, J. S. (2012). *An overview of global leadership literature : Leadership – Research, Practice and Development*. New York and London: Routledge,
- Penney, S.H. & Neilson, P.A. (2010). *Next Generation Leadership: Insights from Emerging Leaders*, New York : Palgrave Macmillan..
- Practera,M. (2023). *What Does the Term Future of Leadership Mean?.* New York: Cambridge Scholars Publishing.
- Story, J. S. P.(2011). A developmental approach to global leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 375-389.
- Ungard, P. (2022). Future Leadership Skills . *Journal of Modern Learning Development*, 7(2), 455–466.
- Ussher, Lee. (2021). *7 Elements To Developing Brand Leadership*. Retrieved from <https://buzzwebmedia.com.au> › brand-le...
- Wood, Jordan. (2023). *Sales Leader at The Future of Leadership: What You Need to Know*. Retrieved from <https://www.linkedin.com> › pulse › future.

ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชนในยุคปัญญาประดิษฐ์

Supporting factors affecting the performance of staff in the organization In the era of AI.

วสันต์ เกิดสวัสดิ์, สหพัฒน์ หอมจันทร์, กันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริติ

Vason Kirdsawasd, Sahapat Homchan, and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati¹

สาขาวิชาการจัดการความปลอดภัย คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ.

Public Administration Program in Security Management, Faculty of Police Science,

Royal Police Cadet Academy Academic.

*Corresponding Author E-mail Address: vason2555@gmail.com

Received December 15, 2024; Revised December 21, 2024; Accepted December 27, 2024

บทคัดย่อ

คุณประโยชน์ของการนำ AI (Artificial Intelligence) หรือ ปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชน คือ (1) การดำเนินงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น (2) ช่วยการพัฒนาบริการภาครัฐและภาคเอกชนใหม่ ๆ และทำให้มีคุณภาพมากขึ้น (3) ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (4) ทำน้อยแต่ได้มากเพราะได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยใช้ความพยายามน้อยลง การเตรียมความพร้อมในการใช้ AI ของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปลูกฝังแนวคิดการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จาก AI ในหน่วยงาน และพัฒนาแนวทางการจัดการข้อมูลและเครื่องมือเกี่ยวกับ AI อย่างมีแบบแผนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลกมีการประยุกต์ใช้ AI เพื่อให้บริการประชาชนในด้านต่าง ๆ อาทิ สวัสดิการสังคม สาธารณสุข ความมั่นคงภายในประเทศ การทหาร การคมนาคมขนส่ง การศึกษา เหตุฉุกเฉิน ประชาสัมพันธ์ และอื่น ๆ

ปัญญาประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence: AI เป็นเทคโนโลยีที่หลายประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านอุตสาหกรรม ด้านสุขภาพ เป็นต้น การพัฒนาดิจิทัล จึงเป็นกลไกในการยกระดับการทำงานของทุกภาคส่วนให้ทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนในการให้บริการที่รวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งประเทศไทยได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI โดยกำหนดนโยบายแผนพัฒนาด้านดิจิทัลและแผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์ อย่างไรก็ตามจากผลการสำรวจการประยุกต์ใช้งาน AI ในประเทศไทยพบว่า วัตถุประสงค์สำคัญที่องค์กรต่าง ๆ นำ AI มาใช้เนื่องจากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการขององค์กร โดยประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและเพิ่มรายได้ให้กับ

องค์กรการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนนำมาใช้เพื่อยกระดับการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภาครัฐและภาคเอกชน ลดความซ้ำซ้อนและสร้างมาตรฐานในการทำงานเนื่องจาก AI เป็นเทคโนโลยีที่สามารถเลียนแบบความสามารถของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยได้มีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านรูปแบบการทำงานให้เป็นรูปแบบดิจิทัล ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล การพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะ คือควรมีการปลูกฝังแนวคิดการพัฒนา AI ในหน่วยงาน ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้น สร้างความร่วมมือของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า พัฒนาระบบการและขั้นตอนที่จะนำเทคโนโลยี AI มาใช้ ตลอดจนการวางแผนการทำงานให้ผู้ที่ใช้งานปัญญาประดิษฐ์สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนควรมีการประเมินความเหมาะสมในการนำปัญญาประดิษฐ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ปัจจัยสนับสนุน; ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน; ยุคปัญญาประดิษฐ์

Abstract

The benefits of implementing AI (Artificial Intelligence) in government services are (1) more efficient and effective operations, (2) helping to develop new and higher quality government services, (3) creating stakeholder participation, and (4) doing less but getting more because better results are achieved with less effort. Government agencies' readiness to use AI Senior executives must be leaders in the change, instilling the concept of AI development and utilization in their agencies and developing systematic approaches to managing AI data and tools. Government agencies around the world have applied AI to provide services to the public in various areas, such as social welfare, public health, national security, military, transportation, education, emergencies, public relations, and others. Artificial Intelligence: AI is a technology that many countries have applied in various areas, such as the economy, industry, and health. Digital development is, therefore, a mechanism to elevate the work of all sectors to be modern and increase the efficiency of the government sector in providing fast and accurate services. Thailand has recognized and emphasized the application of AI technology by establishing a digital development policy and an artificial intelligence action plan. However, from the results of a survey on the application of AI in Thailand, it was found that: The main purpose of organizations using AI is to increase efficiency in their operations and services by applying it to internal management, which increases the country's competitiveness and

increases income for the organization. The use of artificial intelligence technology is another option that government agencies use to improve their work. To increase efficiency in government work, reduce complexity and create work standards because AI is a technology that can imitate complex human abilities, including analyzing data to support decision-making in various matters accurately, the Thai government has prepared in all aspects to support changes in work formats to digital formats, including storing data in digital format, developing work systems and providing services that are convenient and fast to promote and facilitate government organizations and increase work efficiency. The recommendations are that the concept of AI development should be instilled in agencies, encouraging, and stimulating personnel to have higher technological skills, creating cooperation among personnel to drive agencies to progress, developing processes and procedures to use AI technology, as well as planning work so that those who use AI can use it effectively. There should be an assessment of the appropriateness of AI to be applied to work.

Keywords: Supporting factors; operational efficiency; AI era

บทนำ

ภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศได้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารงานและบริการภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยพัฒนาบริการภาครัฐและภาคเอกชนแบบใหม่ให้กับประชาชน ทั้งนี้ ปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่ภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือทางเลือกที่สามารถยกระดับการทำงาน แก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนในการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนบนพื้นฐานของข้อมูลที่รวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งเป็นการส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่ทุกภาคส่วน ตลอดจนเป็นการเพิ่มศักยภาพของประเทศอีกด้วย สำหรับประเทศไทยได้มีนโยบายเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างความต่อเนื่องในการปฏิรูปประเทศ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส และคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานการแข่งขันของประเทศและด้านสังคมที่เป็นการสร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงอย่างไรก็ตาม แม้ว่านโยบายของรัฐบาลพยายามส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของทุกภาคส่วน แต่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอาจไม่สามารถแก้ไขด้วยการ

กำหนดนโยบายหรือมาตรการบังคับได้อย่างเดียว แต่ควรให้การสนับสนุนหน่วยงานของรัฐด้วย กำหนดแนวทำงานที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรม โดยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของภาครัฐและภาคเอกชนและความต้องการของทุกภาคส่วนได้อย่างเต็มที่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาให้แก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการให้บริการและการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาด้านกระบวนการที่ต้องทำซ้ำซ้อนและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สะดวก น่าเชื่อถือ และมีความเป็นอัจฉริยะเพิ่มขึ้น รวมทั้งต้องอาศัยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีรูปแบบที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญหาในแต่ละกระบวนการทำงาน เช่น Cloud, Blockchain, Internet of Things (IoT) เป็นต้น 5.0 (Super Smart Society 5.0)

แนวคิดปัญญาประดิษฐ์

แนวคิดปัญญาประดิษฐ์ถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และได้มีโครงการวิจัยขนาดใหญ่เกิดขึ้นตามมาโดยในปี 1997 AI ได้รับความสนใจอีกครั้งเมื่อเครื่องคอมพิวเตอร์ของ IBM สามารถเอาชนะแชมป์หมากรุกโลกในขณะนั้นได้ อย่างไรก็ตาม การวิจัยด้านปัญญาประดิษฐ์ได้ชะลอตัวลงเนื่องจากนักวิจัยในขณะนั้นไม่สามารถคิดค้นและต่อยอดงานวิจัย AI ได้ จนกระทั่งในปี 2015 ปัญญาประดิษฐ์กลับมาอยู่ในกระแสเทคโนโลยีการประมวลผลกราฟฟิก หรือ GPU (Graphic Processing Unit) โดยได้พัฒนาขึ้นจากต้นทุนการผลิตที่ลดลงส่งผลให้เทคโนโลยี AI ที่ใช้ GPU ในการประมวลผลมีต้นทุนในการพัฒนาที่ลดลงตามไปด้วย เนื่องจากเทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์เป็นความพยายามของมนุษย์ในการพัฒนาสิ่งที่ไม่มีชีวิตให้มีสติปัญญาทัดเทียมมนุษย์ นักวิทยาศาสตร์จึงได้มีการศึกษาแนวคิดด้านความฉลาดของมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย ตามทฤษฎีการจัดการความรู้ของมนุษย์ สามารถแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้งที่เป็นรูปธรรมและสามารถรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้ง่ายและความรู้เฉพาะตัว เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวปัจเจกบุคคล จึงไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนยากต่อการถ่ายทอด หากต้องการถ่ายทอดจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนความรู้ให้เป็นความรู้ที่เป็นความรู้แจ้งเสียก่อน ซึ่งในด้านการพัฒนา AI มีแนวคิดในการสร้างความฉลาดให้แก่ AI เช่นกัน โดยจะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ AI ได้เฉพาะความรู้ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge ซึ่งการสร้างความรู้ให้แก่ AI มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. ความฉลาดจากฐานความรู้ (Knowledge-based system) เป็นการใช้ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในเชิงประจักษ์ ที่เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ เมื่อนำความรู้ที่มีไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ สามารถสรุปเพื่อใช้อ้างอิงหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นต่อไปได้ สำหรับการสร้างความฉลาดเชิงความรู้ให้ AI จะมุ่งเน้นการสร้างคลังความรู้และคลังเครื่องมือในการแก้ปัญหาให้แก่เครื่องจักรที่นำองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมารวบรวมเพื่อใช้เป็นองค์ความรู้และแนวทางการแก้ปัญหาให้แก่ AI เป็นต้น 2. ความฉลาดเชิงคำนวณ (Computational Intelligence) เป็นการสร้างรูปแบบในการประมาณ

คำตอบที่มีความแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อแก้ปัญหาที่ไม่สามารถนำความแน่นอนทางตรรกะมาใช้ได้ เช่นการใช้อัลกอริทึมที่มีขั้นตอนการปรับปรุงการแก้ปัญหาหรือหาคำตอบอย่างอัตโนมัติผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของเครื่องเอง เป็นต้น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและสร้างความแม่นยำได้มากที่สุด เช่น การค้น และหาค่าที่เหมาะสมที่สุด ความฉลาดแบบกลุ่ม เป็นต้นปัญญาประดิษฐ์ ได้มีการนิยามความหมายไว้ ดังนี้

1. ความสามารถของเครื่องจักรในการแสดงออกถึงสติปัญญาเหมือนมนุษย์ เช่นความสามารถในการแก้ไข ปัญหาโดยไม่ต้องอาศัยซอฟต์แวร์ที่ถูกเขียนขึ้นอย่างละเอียด แต่เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาจาก การหารูปแบบ ภายใต้อข้อมูลจำนวนมาก เป็นต้น
2. เทคโนโลยีที่เลียนแบบการทำงานของมนุษย์จากการเรียนรู้ สรุปผลการ ดำเนินงานด้วยตนเองแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจบริบทที่มีความซับซ้อน สื่อสารกับมนุษย์อย่างเป็นธรรมชาติ เสริมสร้างความสามารถทางด้านการรู้คิดของมนุษย์
3. ซอฟต์แวร์ที่เพิ่มศักยภาพการทำงานที่อาศัยองค์ความรู้ และช่วยดำเนินการได้โดยอัตโนมัติ
4. ชุดของเทคโนโลยีที่ถูกขับเคลื่อนด้วยความสามารถในการคาดการณ์และ แสดงออกถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของมนุษย์ในการจำแนกรูปแบบ พยากรณ์อนาคต กำหนดวิธีปฏิบัติ สร้างการตัดสินใจ และการสื่อสารกับผู้อื่นกล่าวโดยสรุปได้ว่า AI เป็น เทคโนโลยีการสร้างความสามารถให้แก่เครื่องจักร และคอมพิวเตอร์ด้วยอัลกอริทึมและกลุ่มเครื่องมือทางสถิติ เพื่อสร้างซอฟต์แวร์ที่แก้ปัญหาที่สามารถเลียนแบบความสามารถของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้ เช่น จดจำ แยกแยะ ให้เหตุผล ตัดสินใจ คาดการณ์ สื่อสารกับมนุษย์ เป็นต้น ในบางกรณีอาจไปถึงขั้นเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ความสำคัญของ AI ในโลกปัจจุบัน

AI ย่อมาจาก Artificial Intelligence โดยภาษาไทยใช้คำว่า ปัญญาประดิษฐ์ หมายถึง ระบบ ประมวลผลของคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่มีการวิเคราะห์เชิงลึก คล้ายความฉลาดของมนุษย์ และสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นการกระทำได้กระบวนการเรียนรู้ของ AI นี้ ไม่ ต่างจากการเรียนรู้ของมนุษย์ เป็นกระบวนการจดจำ ทำความเข้าใจ ตอบสนองต่อภาษา ตัดสินใจ และแก้ไข ปัญหา โดยอาศัยข้อมูลจำนวนมากที่มีลักษณะซ้ำๆ เหมือนกัน ทั้งนี้ การใช้ AI ที่ถูกต้อง เหมาะสม และ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และเลือกสรรให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการใช้งาน คำนึงถึงข้อมูลที่ใช้เป็นฐานในการทำนาย และมีการบำรุงรักษา AI โดยการติดตามและตรวจสอบกลไกการ ทำงานของ AI ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ รวมถึงจำเป็นต้องมีข้อมูลใหม่ ๆ ที่รวบรวมเข้าสู่ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ สำหรับการวิเคราะห์และประมวลผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะพัฒนาให้ AI ฉลาดขึ้น และสามารถทำนาย พฤติการณ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างแม่นยำ Machine Learning หรือ ภาษาไทยมีการบัญญัติว่า การเรียนรู้ของเครื่อง คือส่วนที่เปรียบเสมือนสมองของ AI ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญ อย่างมากในการสร้างความฉลาด โดยกลไกการทำงานของ AI จะต้องอาศัย Machine Learning ที่ ประกอบด้วย อัลกอริทึม (Algorithm) หรือ ชุดคำสั่งหรือเงื่อนไขแบบทีละขั้นตอน ที่จะทำให้คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทำการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการใช้ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีอยู่ แล้วประมวลผลออกมาเป็นชุดข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งการเรียนรู้ของเครื่อง แบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือ (1) การเรียนรู้ที่มีคนควบคุม โดยเครื่องจะเรียนรู้และทำนายผลได้ ด้วยการช่วยเหลือของนักวิทยาศาสตร์

ข้อมูล เช่น การจำแนกหรือจัดลำดับกิจกรรมในหน่วยงานที่กำหนดเงื่อนไขตามความเร่งด่วน ความสำคัญ หรือตามภารกิจ เป็นต้น และ (2) การเรียนรู้ที่ไม่มีคนควบคุม โดยเครื่องจะเรียนรู้และทำนายผลได้ด้วยการจำแนกแยกแยะ และสร้างรูปแบบจากข้อมูลที่ได้รับอย่างอัตโนมัติ เมื่อเครื่องสามารถทำนายผลได้มากขึ้นเท่าไร ยิ่งทำให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) มากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากการเรียนรู้เชิงลึกประกอบด้วยอัลกอริทึมที่มีลักษณะเป็นโครงข่ายประสาทเทียม เหมือนการทำงานของระบบประสาทสมองของมนุษย์ ซึ่งโครงข่ายเหล่านี้มีเซลล์ประสาทที่เชื่อมต่อกัน จนกลายเป็นระบบประสาทที่สื่อสารซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงสามารถเรียนรู้และเข้าใจข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนและหลากหลายได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การวินิจฉัยโรคจากข้อมูลส่วนตัวของผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็น น้ำหนัก ส่วนสูง ค่าน้ำตาลในเลือดหรือค่าไขมันในเลือด ภาพอัลตราซาวด์ หรือภาพเอกซเรย์ แล้วทำการประมวลผลข้อมูลของผู้ป่วยโดยเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลเพื่อค้นหาความผิดปกติต่าง ๆ ได้ Big Data หรือภาษาไทยมีการบัญญัติไว้ทั้ง ข้อมูลมหัต และ ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งคนส่วนใหญ่มักคุ้นเคยกับการใช้คำว่า ข้อมูลขนาดใหญ่ มากกว่า โดย Big Data นี้หมายถึงชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ (Volume) และเป็นข้อมูลที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง (Velocity) รวมถึงเป็นข้อมูลที่มีรูปแบบหลากหลายและซับซ้อน (Variety) โดยอาจเป็นข้อมูลที่มีโครงสร้าง ไม่มีโครงสร้าง หรือกึ่งมีโครงสร้างก็ได้ เช่น ข้อความ ตัวเลข อีเมล และรูปภาพ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มุ่งเน้นการนำ Big Data ไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานในหลาย ๆ ด้าน อาทิ การสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องมากขึ้น การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้น การทำนายความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน AI และ Machine Learning ได้มีการนำไปใช้งานอย่างแพร่หลายในแทบทุกวงการ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่นำ AI มาใช้ได้อย่างแพร่หลายและโดดเด่น เนื่องจาก AI สามารถตอบโต้ทั้งฝั่งธุรกิจและฝั่งผู้บริโภค โดยสามารถใช้งานได้อย่างง่ายดายมากขึ้นเรื่อย ๆ ยกตัวอย่างของการใช้ AI ในภาคธุรกิจได้แก่ (1) Search Engine การใช้เทคโนโลยีการจดจำใบหน้า การจดจำเสียง และการประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing: NLP) ซึ่งเป็นเทคนิคการทำความเข้าใจภาษามนุษย์ เพื่อนำมาช่วยให้ผลลัพธ์ในการค้นหาสิ่งต่างๆ มีประสิทธิภาพและตอบโต้พฤติกรรมส่วนบุคคลมากขึ้น (2) Smart Home การควบคุมอุปกรณ์ภายในบ้านด้วยคำสั่งเสียง (3) Health Care การใช้ระบบประมวลผลหรือชุดข้อมูล ซึ่งเรียกว่า Deep Learning ที่ Machine Learning ใช้ในการทำงาน ทำให้สามารถสนทนาโต้ตอบกับผู้ป่วยและช่วยวินิจฉัยโรคได้เทียบเท่าแพทย์ และยังสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยและให้คำปรึกษาทางการแพทย์ได้ (4) ความบันเทิง Netflix นำมาใช้สนับสนุนด้านการแนะนำภาพยนตร์หรือซีรีส์ต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับข้อมูลในการเข้าชมของผู้ใช้ที่ผ่านมา (5) การทำการตลาด โดยใช้การเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ แล้วทำการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าของลูกค้าแต่ละคน เพื่อประสิทธิภาพในการหาความสัมพันธ์ของลูกค้าหรือการโฆษณา (6) การตรวจจับการฉ้อโกง โดยการวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลพฤติกรรมที่เข้าข่ายการฉ้อโกง เพื่อให้สามารถป้องกันปัญหาดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ (7) สถาบันการเงินสามารถตรวจสอบงบการเงินและความ

เสี่ยงด้านการชำระเงินของสถานประกอบการที่ยื่นขอสินเชื่อได้ และ (8) การทำงานอัตโนมัติอื่น ๆ เช่น รถยนต์ไร้คนขับ

การนำ AI มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน

การนำ AI มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน มิใช่เพียงการมีเทคโนโลยีเพื่อใช้งานทั่วไปในสำนักงาน หรือเพื่อวางแผนป้องกันปัญหาเชิงรับดังเช่นในอดีต แต่ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำ AI ไปใช้เพื่อการบริหารจัดการในเชิงรุก โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เกี่ยวกับพฤติกรรมของประชาชนได้ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแนวโน้มของประเด็นปัญหาและความต้องการของสังคม แล้วหลังจากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบจำลองที่จัดลำดับความสำคัญของประเด็นทางสังคมต่างๆ ไปตามอำนาจความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนแต่ละแห่ง เพื่อนำเข้าสู่ขั้นตอนของการวางแผนทางการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างชัดเจนและตอบโต้ภัย สะดวกและรวดเร็ว รวมถึงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อาทิ การจัดสวัสดิการทางสังคม สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล และการดูแลรักษาความปลอดภัย ยกตัวอย่างเช่น รัฐบาลสามารถใช้ AI และ Machine Learning เพื่อจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสาธารณะและสาธารณูปโภค นอกจากนี้ ภาครัฐและภาคเอกชนยังสามารถนำ AI มาใช้อย่างอัตโนมัติในประเภทงานที่มีลักษณะเดิมๆ ซ้ำๆ เป็นกิจวัตร เพื่อทดแทนการทำงานโดยมนุษย์ ซึ่งจะช่วยลดเวลา ลดขั้นตอน และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงได้

ประโยชน์ของการนำ AI มาใช้ในการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชน

ประโยชน์ที่ภาครัฐและภาคเอกชนจะได้รับจากการใช้ AI มีอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้ 1. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ของ AI ไปช่วยในกระบวนการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ ลดการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ และเวลาในการทำงาน นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างมาตรฐานและยกระดับการทำงานภาครัฐและภาคเอกชนที่ดีขึ้น เพราะสามารถกำกับ ติดตาม และวัดผลได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตได้อีกด้วย 2. ช่วยพัฒนาบริการภาครัฐและภาคเอกชนใหม่ๆ และทำให้มีคุณภาพมากขึ้น เช่น การแก้ไขปัญหาการจราจรติดขัด การเฝ้าระวังการก่ออาชญากรรม การวินิจฉัยโรค เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ล้วนส่งผลทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวมดีขึ้น 3. ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ภาคประชาชน โดย AI สามารถช่วยปรับปรุงประสบการณ์ของผู้ที่มาใช้บริการจากภาครัฐและภาคเอกชนให้ดีขึ้นได้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เก็บรวบรวมจากการใช้บริการของประชาชนที่ผ่านมา และเมื่อผู้ใช้บริการได้รับประสบการณ์ที่ดี ย่อมทำให้พวกเขายินดีที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาบริการภาครัฐและภาคเอกชนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป 4. ทำน้อยแต่ได้มาก การนำ AI มาใช้ จะช่วยให้ภาครัฐและภาคเอกชนได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยใช้ความพยายามน้อยลง เพราะ AI เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกการดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลาเท่าเดิม ในขณะที่

ที่ใช้คนน้อยลง ใช้งบประมาณน้อยลง แต่สามารถให้บริการประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งในอีกแง่หนึ่งก็ยังเป็นผลดีต่อบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนด้วย เพราะจะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ท่ามกลางระบบนิเวศดิจิทัลที่หนุนเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดเชิงออกแบบอย่างสร้างสรรค์ การเตรียมความพร้อมภาครัฐและภาคเอกชนในการประยุกต์ใช้ AI ปัจจุบันรัฐบาลทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการนำ AI มาใช้ในการดำเนินการกิจภาครัฐและภาคเอกชนมากขึ้น เช่น การใช้ AI เพื่อพัฒนา และแนวทางการรักษาใหม่ๆ และใช้ติดตามพิกัดทางภูมิศาสตร์ของผู้ที่ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างทันทั่วทั้งจากแนวโน้มการใช้ AI ในภาครัฐและภาคเอกชนที่มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นนี้ Oxford Insights and the International Research Development Centre (IDRC) จึงได้ทำการศึกษาความพร้อมด้าน AI ของรัฐบาล 172 ประเทศทั่วโลก ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งสิ้น 33 รายการ ภายใต้มิติความพร้อม 10 ด้าน ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการกำกับดูแลและมาตรฐานจริยธรรม (Governance and Ethics) ด้านสมรรถนะทางดิจิทัล (Digital Capacity) ด้านความฉลาดหรือความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ด้านขนาดหรือปริมาณงานที่ใช้ (Size) ด้านสมรรถนะเชิงนวัตกรรม (Innovation Capacity) ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ด้านความพร้อมของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ (Data Availability) และด้านความเป็นตัวแทนของข้อมูล (Data Representativeness) โดยผลการศึกษาล่าสุดในปี 2020 พบว่า 5 ประเทศแรกที่รัฐบาลมีความพร้อมด้าน AI มากที่สุด คือ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ฟินแลนด์ เยอรมนี และสวีเดน (ค่าดัชนีเท่ากับ 85.48, 81.12, 79.24, 78.97 และ 78.77 ตามลำดับ) ประเทศในภูมิภาคอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตกมีความพร้อมด้าน AI เพื่อใช้งานในภาครัฐและภาคเอกชนสูงมาก ส่วนประเทศไทยนั้นอยู่ในอันดับที่ 60 ด้วยค่าดัชนี 48.16 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยโลกที่ 44.25

รัฐบาลส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการปรับใช้ AI ในการให้บริการสาธารณะ โดยภูมิภาคที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ แอฟริกาใต้ สาธารา ลาตินอเมริกา และแคริบเบียน และเอเชียกลางและใต้ทั้งนี้ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ยิ่งค่าคะแนนความพร้อมด้าน AI ของแต่ละรัฐบาลแตกต่างกันมาก ยิ่งนำไปสู่สถานะความไม่เท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจมากขึ้น อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อประชาชนในแง่ของการได้รับบริการสาธารณะที่มีคุณภาพแย่ลงอีกด้วย ดังนั้นรัฐบาลจึงควรให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมด้าน AI เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับการพัฒนาประเทศให้ครอบคลุมทุกมิติ ตลอดจนเพื่อส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพแก่ประชาชนทุกคน

ความพร้อมของการใช้ AI ในภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลก

อันดับ 1 สหรัฐอเมริกา 85.48 อันดับ 2 สหราชอาณาจักร 81.12 อันดับ 3 ฟินแลนด์ 79.24 อันดับ 4 เยอรมนี 78.97 อันดับ 5 สวีเดน 78.77 อันดับ 6 สิงคโปร์ 78.70 อันดับ 7 เกาหลีใต้ 77.70 อันดับ 8 เดนมาร์ก 75.62 อันดับ 9 เนเธอร์แลนด์ 75.30 อันดับ 10 นอร์เวย์ 74.43 อันดับ 11 ฝรั่งเศส 73.77 อันดับ 12 ออสเตรเลีย 73.58 อันดับ 13 ญี่ปุ่น 73.30 อันดับ 14 แคนาดา 73.16 อันดับ 15 ลักเซมเบิร์ก 72.62 อันดับ 16 สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 72.40 อันดับ 17 เอสโตเนีย 69.92 อันดับ 18 สวิสเซอร์แลนด์ 69.22 อันดับ 19 จีน 69.08 อันดับ 60 ไทย 48.16 (แหล่งที่มา: Oxford Insights and the International Research

Development Centre (IDRC),(2020) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของดัชนีความพร้อมด้าน AI ของรัฐบาลไทย แล้ว จะพบว่าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านความเป็นตัวแทนของข้อมูลมากที่สุด (82.03) รองลงมาคือ ด้านความพร้อมของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ (64.43) ด้านสมรรถนะทางดิจิทัล (59.00) ด้านความฉลาดหรือความสามารถในการปรับตัว (52.44) ด้านสมรรถนะเชิงนวัตกรรม (52.43) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (48.58) ด้านทุนมนุษย์ (48.51) ด้านการกำกับดูแลและมาตรฐานจริยธรรมมาตรฐานจริยธรรม (43.35) ด้านขนาดหรือปริมาณงานที่ใช้ (21.33) และด้านวิสัยทัศน์ (0.00)

แนวทางการประเมินความพร้อมในการใช้ AI ของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนสามารถประเมินความพร้อมในการนำ AI มาใช้ โดยพิจารณาว่าปัจจุบันหน่วยงานของตนอยู่ตรงจุดไหน และมีความพร้อมที่จะก้าวเดินต่อไปอย่างไร ด้วยการวิเคราะห์ 6 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เนื่องจาก AI เป็นเทคโนโลยีแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเข้ามาปรับทิศทางและเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานได้อย่างมาก ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานของตนให้ชัดเจนก่อน หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ที่จะมุ่งใช้ AI ในการดำเนินงานใดให้บรรลุเป้าหมาย

2. บุคลากร โดยหน่วยงานต้องสรรหาบุคคลที่มีทักษะทางเทคโนโลยี AI เข้ามาร่วมทำงานและในขณะเดียวกันหน่วยงานก็ต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่มีอยู่เดิม เพิ่มพูนทักษะทางเทคโนโลยี AI ด้วย ซึ่งอาจมีการผสมผสานขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI เพื่อค้นหาและกำหนดรูปแบบความสามารถใหม่ของหน่วยงานออกมา ตลอดจนการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานด้วย

3. กระบวนการ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีการสร้างหรือออกแบบกระบวนการควบคุมและระบบการกำกับดูแล เพื่อที่จะนำ AI มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

4. ข้อมูล โดยหน่วยงานต้องมีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เก็บรวบรวมไว้อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อใช้สำหรับการประมวลผลของ AI เพราะผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่ ทั้งในแง่ของปริมาณและความครบถ้วนของเนื้อหา รวมถึงหน่วยงานต้องมีการจัดการข้อมูลที่มีคุณภาพและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นไปตามมาตรฐานด้านวิศวกรรมความปลอดภัย ซึ่งการจะเข้าถึงฐานข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนจำนวนมากได้นั้น จึงต้องมีเงื่อนไขหรือกฎเกณฑ์กำหนดไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลด้วย

5. เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มที่รองรับการทำงานของ AI ซึ่งหน่วยงานต้องมีการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มต่าง ๆ ให้สามารถทำงานสอดประสานกันอย่างราบรื่น โดยเฉพาะสมรรถนะในการรองรับการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่อย่างเชื่อมโยงและต่อเนื่องในระยะยาว

6. จริยธรรม โดยหน่วยงานต้องมีการสร้างกลไกเพื่อทำความเข้าใจแก่บุคลากรและประชาชนว่า จะมีระบบการส่งเสริมและป้องกันความเป็นส่วนตัว มีความโปร่งใส รวมถึงมีการนำเข้าข้อมูลเพื่อใช้ประมวลผลที่ปราศจากอคติ

หลักการใช้ AI ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความชอบธรรม

หลักการใช้ AI ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความชอบธรรม แนวทางรายละเอียด

1. ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 1.1 ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานและความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เพื่อให้การตัดสินใจเชิงนโยบายสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของทั้งฝ่ายปฏิบัติและประชาชน โดยต้องระบุกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน แล้วทำการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม และจัดลำดับความสำคัญ 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เห็นกรอบแบบตัดสินใจได้ว่าควรให้น้ำหนักกับเรื่องใด เพื่อที่จะกำหนดให้ AI ดำเนินการตามเงื่อนไขนั้นได้

2. มุ่งใช้ AI ในงานที่มีลักษณะเฉพาะและสามารถทำได้จริง 2.1 งานระดับปฏิบัติการ โดยต้องรับฟังปัญหาและความต้องการของผู้ใช้กลุ่มนี้ เพื่อจำกัดปัญหาในงานที่มีลักษณะเดิมซ้ำๆ ซึ่งจะเอื้อให้พนักงานมีเวลาความคิดสร้างสรรค์ และสามารถแก้ไขปัญหาการบริการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้ 2.2 การออกแบบการทดลองใช้งาน เพื่อทราบสมรรถนะของ AI การยอมรับของประชาชน ความพร้อมของข้อมูล และประเด็นที่มีความอ่อนไหว 2.3 ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้าน AI เพื่อช่วยชี้แนะแนวทางการใช้ AI ให้สอดคล้องกับงาน เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์ทางภาษี การวิเคราะห์เอกสารที่มีข้อความจำนวนมากและซับซ้อน

3. การสร้างทักษะความสามารถด้าน AI ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนและประชาชน โดยบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความเข้าใจพื้นฐานด้าน AI เพื่อให้สามารถกำกับดูแลและตีความผลการวิเคราะห์ของ AI แล้วนำมาสนับสนุนการตัดสินใจได้ ขณะที่การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อ e-Services ภาครัฐและภาคเอกชน ก็ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจด้าน AI ของประชาชนด้วยเช่นเดียวกัน

4. มีการบำรุงรักษาและปรับปรุงระบบ AI อยู่เสมอบำรุงรักษาและปรับปรุงระบบการทำงานของ AI ทั้งข้อมูล ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และเครือข่าย โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้าน AI และความปลอดภัยทางไซเบอร์

5. การออกแบบระบบ AI ให้มีการใช้งานแบบเปิดและสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นระบบ AI ในภาครัฐและภาคเอกชนที่มีความชอบธรรมนั้น ต้องรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในสังคม ซึ่งวิธีการหนึ่งที่อาจช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมให้เกิดขึ้นได้คือการให้บุคคลภายนอกหรือสถานศึกษาเข้ามาเป็นตัวกลางเพื่อตรวจสอบประเด็นที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความเท่าเทียม ความโปร่งใส และความครอบคลุม การเตรียมการเพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนด้วย AI ประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนนำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ

การนำ AI มาใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานมีแผนงานและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการลงทุนด้านเทคโนโลยี AI แล้วนำมาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้นำหน่วยงานต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับทุกหน้าที่ปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยี AI ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ปลุกฝังแนวคิดการพัฒนา AI ในหน่วยงาน โดยการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้น 2 ลักษณะ ดังนี้ (1) Hard Skill ได้แก่ วิทยาการข้อมูล ซึ่งเป็นศาสตร์เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ อัลกอริทึม และระบบทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำมาใช้หาความรู้จากข้อมูลหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ โดยจะเกี่ยวข้องกับการทำเหมืองข้อมูล การเรียนรู้เชิงลึก และข้อมูลขนาดใหญ่ และ (2) Soft Skill ได้แก่ นวัตกรรมจัดการการเปลี่ยนแปลงและการร่วมมือกันของบุคลากร ซึ่งอาจมีการพัฒนาชุดทักษะในการเสริมพลังความสามารถ ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการดำเนินงานของมนุษย์ให้มีความก้าวหน้า แต่มิใช่การนำเทคโนโลยีมาแทนที่มนุษย์ทั้งหมด

3. พัฒนาแนวทางการจัดการข้อมูลและเครื่องมือเกี่ยวกับ AI ทั้งหมดอย่างมีแบบแผน เพื่อใช้กำกับดูแล กำหนดทิศทาง และใช้ตรวจสอบภาระความรับผิดชอบ เพื่อที่จะขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า ซึ่งรวมถึงการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนที่จะนำเทคโนโลยี AI มาใช้ด้วย นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ภาครัฐและภาคเอกชนต้องคำนึงถึงกรอบจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่หลีกเลี่ยงอคติส่วนตัว และดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน

การประยุกต์ใช้ AI ของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้บริการประชาชน จำแนกตามประเทศและหมวดของการให้บริการ ดังนี้

ประเทศหน่วยงาน AI ที่ใช้ ผลลัพธ์ สหรัฐอเมริกา กองสวัสดิการสังคมแห่งนิวยอร์กการประมวลผลเพื่อตัดสินใจและสั่งการ ซึ่งได้จากข้อมูลภาพที่เทียบเท่าระบบการมองเห็นของมนุษย์ การแปลงเอกสารต่างๆ ให้อยู่ในรูปดิจิทัลหน่วยดับเพลิงแห่งแอตแลนตา การวิเคราะห์เหตุการณ์ของการเกิดไฟไหม้ทำนายเหตุการณ์ไฟไหม้ในอาคารได้อย่างแม่นยำ คิดเป็น 73% กรมพลังงาน การพยากรณ์แสงอาทิตย์ โดยใช้ Machine Learning มีความแม่นยำมากกว่าวิธีการทั่วไปถึง 30% เมืองพิตส์เบิร์กัฐเพนซิลเวเนีย การเพิ่มประสิทธิภาพในการรับส่งข้อมูลอัตโนมัติ สามารถควบคุมไฟสัญญาณจราจร 9 แห่ง บนถนน 3 สายหลักของเมือง โดยการเชื่อมต่อกันเป็นเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ แคนาดา สำนักงานเทศบาลเมืองเซอร์เรย์การใช้ Chatbot ผู้ช่วยเสมือน หรือโปรแกรมการถามตอบด้วยข้อความอัตโนมัติ ช่วยให้ประชาชนได้รับคำตอบเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ของเทศบาล โดยการถามแบบข้อความอัตโนมัติ ออสเตรเลีย สำนักงานการจัดเก็บภาษี การใช้ Chatbot ผู้ช่วยเสมือน หรือโปรแกรมการถามตอบด้วยข้อความอัตโนมัติ มีการสนทนามากกว่า 3 ล้านครั้ง และปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขได้ในครั้งแรกที่ติดต่อ คิดเป็น 88% กรมสวัสดิการสังคมการใช้ Chatbot (ผู้ช่วยเสมือน) หรือโปรแกรมการถามตอบด้วยข้อความอัตโนมัติ สามารถให้บริการตอบคำถามเกี่ยวกับครอบครัว การหางาน ค่าใช้จ่ายในการศึกษา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เดนมาร์ก กรุงโคเปนเฮเกน Corti

คือ AI ที่เรียนรู้เสียงระหว่างการสนทนาทางโทรศัพท์ สามารถจำแนกสภาวะหัวใจหยุดเต้นของผู้ป่วย แล้วแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญฉุกเฉินทราบ รวมถึงการถามและตอบเพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยโรคเบื้องต้น สิงคโปร์ สำนักงานสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ AI-Based Sex-Sorting ในโครงการ Wolbachia ที่ช่วยคัดแยกยุงตัวผู้ออกจากตัวเมียได้อย่างแม่นยำ ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการปล่อยไปผสมพันธุ์กับยุงลายในธรรมชาติ แล้วทำให้ไข่ไม่ฟัก ซึ่งช่วยลดประชากรยุงลายที่เป็นพาหะโรคไข้เลือดออกได้ถึง 90%

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ AI ของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้บริการประชาชน จำแนกตามหมวดของการให้บริการหมวด AI ที่ใช้ ประโยชน์ที่ได้รับสวัสดิการสังคม การตรวจจบบรูปแบบการฉ้อโกงเพื่อเรียกกลับสิทธิสวัสดิการ (Universal Credit) แห่งสหราชอาณาจักร ด้วยวิธีการตรวจสอบจากหมายเลขโทรศัพท์ และฐานข้อมูลแหล่งต่างๆ ที่ไม่ตรงกันช่วยให้รัฐบาลสามารถติดตามและตรวจจับการทุจริตขนาดใหญ่ ซึ่งมีความเสียหายถึง 1.5 พันล้านปอนด์การศึกษา

การศึกษาส่วนบุคคลที่สามารถใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าของผู้เรียน พร้อมทั้งค้นหาความไม่สอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่สอนกับสิ่งที่ยังไม่เข้าใจการตรวจสอบหรืองานเขียนของผู้เรียน โดยใช้ AI ช่วยตรวจสอบความอัตโนมัติช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ในห้องเรียนที่มีขนาดใหญ่ช่วยจำแนกข้อความในข้อสอบหรืองานเขียน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขการคมนาคมขนส่ง ขับเคลื่อนตัวเองด้วยความเร็วต่ำกว่า 50 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ไปตามเส้นทางที่กำหนดเช่น เขตอุตสาหกรรม ใจกลางเมือง หรือชานเมืองการติดตามปัญหาการจราจรและอุบัติเหตุ โดยใช้ AI ตรวจสอบจากสื่อสังคมออนไลน์ที่รายงานปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การรีทวีตลดต้นทุนในการคมนาคมขนส่งลดการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนลดการเกิดอุบัติเหตุช่วยทำให้ทราบจุดที่เกิดปัญหาและเข้าไปช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว สาธารณสุข การติดตามการแพร่กระจายของเชื้อโรค โดยใช้ Machine Learning เพื่อตรวจสอบผู้ป่วยที่มีอาการคล้ายคลึงกันจากสถานที่ต่างๆ และตรวจจบบรูปแบบ แล้วทำการเตือนกรณีที่น่าจะเกิดการระบาดขึ้นได้ ป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและระบุคะแนนความเสี่ยงของผู้ป่วย เพื่อให้แพทย์สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ความมั่นคงภายในประเทศ การวิเคราะห์รูปแบบและแนวโน้มของการเกิดอาชญากรรม โดยใช้เทคโนโลยีด้านแผนที่ (Heat Map) มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์เผื่อระวังด้วยระบบจดจำใบหน้า จากภาพ วิดีโอและข้อมูลที่บันทึกไว้ในกล้อง CCTV ช่วยเหลือการปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น การแสดงสถานะการลาดตระเวน การดูข้อมูลการจับกุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อบังคับใช้กฎหมาย เป็นต้น ประชาสัมพันธ์ ในฝ่ายบริการประชาชน เช่น การกำหนดวันและเวลา การประชุม การตอบคำถามที่พบบ่อย การอำนวยความสะดวกหน่วยงานต่างๆ ภายในภาครัฐและภาคเอกชนและภาคเอกชนและภาคเอกชน การกรอกแบบฟอร์ม การช่วยค้นหาเอกสาร และการช่วยหางาน เป็นต้นการใช้ AI ช่วยในการตรวจสอบและประมวลผลข้อมูลที่ประชาชนรายงานผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ช่วยให้สามารถดำเนินการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้รับข้อมูล ข้อเสนอแนะจากประชาชน เพื่อนำมาปรับปรุงบริการสาธารณะให้ดียิ่งขึ้นได้เหตุฉุกเฉิน การจัดประเภทการโทรฉุกเฉินตามความเร่งด่วนโดยใช้เทคโนโลยีการจดจำเสียง และ Machine Learning เพื่อช่วยในการจัดหมวดหมู่คำค้นหา และทำนายเหตุการณ์ไฟไหม้ที่วิเคราะห์จากการจับคู่ระหว่าง

Machine Learning และ Deep Learning (การเรียนรู้เชิงลึก) เช่น การทำแผนที่ความแห้งแล้งของป่าเพื่อทำนายการเกิดไฟไหม้ เป็นต้นช่วยให้รัฐบาลสามารถจัดลำดับความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาได้ ช่วยป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสียจากภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อื่นๆ ระบบเอกสารอัตโนมัติ เช่น แบบฟอร์ม ใบรับรอง การคัดแยกใบแจ้งหนี้ การเขียนแบบสถาปัตยกรรม จดหมาย เอกสารทางกฎหมาย และ ภาพวาดการร่างเอกสารและแถลงเนื้อหาอัตโนมัติ ที่สร้างขึ้นจากการประมวลผลภาษาธรรมชาติให้คอมพิวเตอร์เข้าใจ แล้วตีความและสื่อสารออกมาเป็นภาษาปกติที่มนุษย์เข้าใจได้ช่วยให้การแปลภาษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่น ประเทศเกาหลีใต้ได้ใช้ AI ในการแปลภาษาแบบเรียลไทม์ ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ปี 2018 ช่วยประหยัดสถานที่จัดเก็บเอกสารช่วยเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการจัดเก็บเอกสาร การสืบค้นข้อมูล การสำเนา และการทำลายช่วยลดขั้นตอนและลดการใช้บุคคลในการทำงานเอกสารจำนวนมาก และมีลักษณะที่เหมือนๆ กันช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้นช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตได้ความท้าทายและทิศทางในอนาคตของ AI ในภาครัฐและภาคเอกชนแม้ว่าการขับเคลื่อนการใช้ AI ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจะมีความล่าช้าและยุ่งยากมากกว่าภาคเอกชน ซึ่งหากภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำ AI ไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ สิ่งที่จะเกิดขึ้นย่อมส่งผลในระยะที่ไกลกว่า กว้างกว่า และก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและประเทศชาติได้มากกว่า แต่อย่างไรก็ดี การใช้ AI ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนนั้น ยังจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นความท้าทายและทิศทางในอนาคต อย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้ ประการแรก การใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Effective Use of Data) ภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ ทั้งในแง่ของขนาดหน่วยงานและการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ ภาครัฐและภาคเอกชนยังมีสิทธิและอำนาจในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ จำนวนมาก ทว่าข้อมูลที่ได้นั้นมักเป็นข้อมูลที่มาจากหลากหลายแหล่ง อีกทั้งยังมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างเต็มที่ และปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญอีกปัญหาหนึ่งคือ การวางแผนข้อมูล ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเป็นอย่างมาก ดังนั้น ทิศทางในอนาคตสำหรับการแก้ปัญหาการใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าว ได้แก่ ภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องสร้างชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่ใช้เป็นทรัพยากรหลักในการพัฒนา AI และทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันทั้งระบบ เพื่อที่จะช่วยลดระยะเวลาการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ โดยเฉพาะขั้นตอนการให้บริการประชาชน เพราะสามารถช่วยให้ประชาชนประหยัดเวลา พร้อมทั้งได้รับบริการที่สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องมีการกำกับดูแลข้อมูล หรือ ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) โดยกำหนดเป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องในด้านข้อมูลอย่างเป็นระบบ และจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) เพื่อให้ความคุ้มครองและปกป้องข้อมูล ตั้งแต่วิธีการเก็บรวบรวม การจัดการ การประมวลผล การเปิดเผย การจัดเก็บ และการทำลาย ซึ่งการกำกับดูแลข้อมูลดังกล่าวนี้ จะช่วยลดวัฒนธรรมการวางแผนข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ลงได้ แต่อย่างไรก็ดี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน นับว่าเป็นประเด็นที่ค่อนข้างใหญ่และท้าทายมาก ดังนั้นภาครัฐและภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ การแบ่งปัน และการถ่ายทอดข้อมูล ที่ปลอดภัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้

เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ และทำให้องค์ความรู้ได้รับการแพร่กระจายออกไปเป็นวงกว้าง

ประการที่สอง ทักษะด้านข้อมูลและทักษะด้าน AI (Data and AI Skills) เนื่องจาก AI ยังนับว่าเป็นเรื่องใหม่ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างกลไกของ AI มาเป็นระยะเวลาหลายปีแล้วก็ตาม เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์ในอดีตไม่สามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ทัดเทียมกับในปัจจุบัน โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการเข้าถึงอย่างสะดวกและการประมวลผลข้อมูลที่รวดเร็ว และในขณะเดียวกัน AI จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการพัฒนา AI ดังจะเห็นได้ว่า AI ที่มีการใช้งานกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนั้น มักได้รับการพัฒนาโดยบริษัทขนาดใหญ่ในต่างประเทศ

ทั้งนี้ หากพิจารณาในแง่ของการใช้งาน AI แล้ว อาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการใช้งาน AI ได้อย่างเข้าใจนั้น ไม่ใช่ปัญหา ทว่าสิ่งที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้ก็คือ การพึ่งพา AI สำเร็จรูปจากบริษัทต่างชาติเพียงอย่างเดียว เพราะจะกระทบต่อความสามารถในการสร้างความยั่งยืนด้านการใช้ AI ของภาครัฐและภาคเอกชนได้ ดังนั้น ภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องมีการเตรียมความพร้อม ทั้งด้านการผลิตและการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้าน AI ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีทักษะทางด้านนี้ให้เต็มศักยภาพ ประการที่สาม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา AI (AI Environment) การจะสร้าง AI ขึ้นมาได้นั้น จะต้องประกอบด้วยระบบอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก อาทิ ระบบประมวลผลข้อมูล ระบบการเชื่อมโยงข้อมูล และระบบการนำข้อมูลไปใช้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสภาพแวดล้อมของภาครัฐและภาคเอกชนนั้นมีความสลับซับซ้อนมากกว่าภาคเอกชนหรือหน่วยงานขนาดเล็ก ทั้งในเรื่องของข้อมูล ระบบปฏิบัติการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณสำหรับสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา AI และการนำ AI ไปใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชนให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ประการสุดท้าย ปัญหาด้านกลไกการจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบที่มีความซ้ำซ้อนกัน (Procurement Mechanisms) กล่าวคือจากการที่การพัฒนา AI ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้บุคคลภายนอกหรือบริษัทเอกชนเข้ามาเสนอและส่งมอบงาน ทว่าปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนค่อนข้างจัดกระจาย ดังนั้นจึงทำให้เกิดการลงทุนและพัฒนา AI ของหน่วยงานต่าง ๆ มีความซ้ำซ้อนกัน ด้วยเหตุนี้ภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการวางแผนจัดซื้อจัดจ้างในระยะยาว นอกจากนี้ ควรให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางระบบการพัฒนา AI มาช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อที่จะส่งเสริมให้หน่วยงานมีการบำรุงรักษาหรือปรับปรุง AI ให้ดีขึ้น แทนที่จะมุ่งลงทุนหรือซื้อระบบใหม่ทั้งหมด เพราะจะช่วยลดการใช้งบประมาณที่เกินความจำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการใช้ประโยชน์ AI ในการดำเนินงานและการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชนที่นำไปสู่ความยั่งยืนต่อไป Artificial Intelligence (AI) สำนักงานราชบัณฑิตยสภา Machine Learning & Deep Learning สำนักงานราชบัณฑิตยสภา สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, สำนักงานราชบัณฑิตยสภา AI as a service AI Readiness Index 2020 AI Readiness Index 2020 - Artificial

Intelligence in Government AI readiness for government Action plan for developing legitimate public sector AI How to Prepare Your People for an AI-Driven Future AI in Government: Applications, Challenges& Best Practices [2021] & AI Watch Artificial Intelligence in Public Services What are AI applications/ use cases in government

แม้ความพร้อมด้าน AI เพื่อใช้งานในภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 60 แต่ด้วยค่าดัชนี 48.16 ก็ยังสูงกว่าค่าเฉลี่ยโลกที่ 44.25

ประโยชน์ของปัญญาประดิษฐ์สำหรับภาครัฐและภาคเอกชน

หากพิจารณาถึงการนำ AI มาใช้แก้ปัญหาการบริหารงานและบริการภาครัฐและภาคเอกชน และเป็น การเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานในการบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชนแนวใหม่ หากภาครัฐและ ภาคเอกชนสามารถนำ AI มาใช้ทดแทนการ ทำงานและการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชนได้ก็จะช่วย สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ทำงานของรัฐไปในทางที่ดีขึ้น ในหลายประการ ดังนี้

1. การให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ เนื่องจาก AI สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ประมวลผลได้ อย่างแม่นยำ และสามารถทำงานได้ตลอดเวลา ดังนั้น บริการสาธารณะที่ประมวลผลการทำงานและให้บริการ ด้วย AI จึงสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ และทุกเวลา ตลอดจน AI ยังเพิ่มความแม่นยำในการทำงาน และลดข้อผิดพลาดจากการทำงานได้อีกด้วย

2. ช่วยแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนในการทำงานและลดการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralized) ของหน่วยงานของรัฐ เช่น การพิจารณาอนุมัติตามลำดับชั้น การพิจารณาเรื่องใกล้เคียงกันของหน่วยงานที่มี อำนาจในการพิจารณา เป็นต้น ซึ่งการนำ AI มาใช้จะช่วยเพิ่มอิสระในการทำงานและการให้บริการของจุด ให้บริการ ส่วนราชการในระดับภูมิภาคและหน่วยงานของรัฐในระดับท้องถิ่น โดยจะช่วยในการวิเคราะห์ พิจารณา และตัดสินใจดำเนินการได้ในแบบเดียวกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนส่วนกลาง ส่งผลให้การ ทำงานโดยรวมใช้เวลาอันน้อยลง ดังนั้น การทำงานและการให้บริการจึงมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. สร้างมาตรฐานให้แก่การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชน ปัจจุบันการทำงานและการให้บริการ ของภาครัฐและภาคเอกชนยังต้องอาศัยการให้พิจารณาของเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจพิจารณาก่อนเสมอ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์หรือ AI โดยหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์

1. ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการนำ AI มาใช้ ในการ พัฒนาหน่วยงาน โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานมีแผนและ แนวทางการ ปฏิบัติที่ชัดเจน มีการลงทุนด้านเทคโนโลยี AI และนำมาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้หน่วยงาน สามารถ พัฒนาบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำหน่วยงานต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับ ทุกหน้าที่ ปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยี AI ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ปลุกฝังแนวคิดการพัฒนา AI ในหน่วยงาน โดยการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะ ทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้น 2 ลักษณะ ดังนี้ (1) Hard ทักษะหน่วยงานโดยการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะ กระบวนการอัลกอริทึมและระบบทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำมาใช้หาความรู้จากข้อมูลหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่ จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ ในเรื่องของการทำเหมืองข้อมูล การเรียนรู้เชิงลึกและข้อมูล ขนาดใหญ่ และ (2) Soft Skill ได้แก่ นวัตกรรมในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการร่วมมือกันของบุคลากร ซึ่งอาจมีการพัฒนาชุดทักษะในการเสริมพลังความสามารถด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสนับสนุน การดำเนินงานของมนุษย์ให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น

3. พัฒนาแนวทางการจัดการข้อมูลและเครื่องมือเกี่ยวกับ A ทั้งหมดอย่างมีแบบแผน เพื่อใช้ กำกับดูแล กำหนดทิศทาง และตรวจสอบภาระความรับผิดชอบ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า ซึ่ง รวมถึงการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนที่จะนำเทคโนโลยี AI มาใช้ด้วย นอกจากนี้ บุคลากรภาครัฐต้อง คำนึงถึงกรอบจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่ หลีกเลี่ยงอคติส่วนตัว และดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน

4. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในฐานะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ควรมีการเตรียม ความพร้อมให้กับบุคลากรในด้านสมรรถนะ ด้านศักยภาพ ด้านความสามารถ ด้านประสบการณ์ ด้าน คุณลักษณะ ด้านเทคโนโลยีด้านการเข้าถึง AI และความตระหนักในการใช้ AI รวมถึงด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี AI ในการทำงาน

5. การใช้ AI ทางการแพทย์ยังมีความเสี่ยงและข้อควรระวังหลายประการ เช่น ประเด็นทาง จริยธรรม ความโปร่งใสของข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลหรือความลับของผู้ป่วย การวินิจฉัยผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้น เพื่อ ป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว จึงควรมีการกำหนดนโยบายในการใช้ AI กำหนดแนวทางในการใช้ AI อย่างมี จริยธรรม ตลอดจนมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ AI ในทุกองค์กร

ด้านการส่งเสริมการใช้ปัญญาประดิษฐ์

1. ควรจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์ของนักเทคโนโลยี AI ภาครัฐ และควรมีการกำหนดกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เพื่อเป็นแนวทางในการนำ ปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความสนใจหรือใช้ปัญญาประดิษฐ์ โดยศึกษา อย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ให้กับหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรให้ความรู้กับบุคลากรในองค์กรด้านปัญญาประดิษฐ์ขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ ข้อมูล รวมทั้งด้านทักษะเกี่ยวกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในภาพรวมให้กับ บุคลากรใน องค์กรด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์

4. ควรส่งเสริมทักษะการคิดของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบหรือส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ใน การพัฒนาการทำงาน รวมทั้งวางแผนการทำงานให้ผู้ที่ใช้งานปัญญาประดิษฐ์ สามารถนำปัญญาประดิษฐ์มา ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการประเมินความเหมาะสมในการนำปัญญาประดิษฐ์มาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- กิตติยา ฐิติคุณรัตน์. (2557). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร ชันไชน์ อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด, ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ขวัญชัย ชมศิริ และกนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธุ์. (2560), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต สืบค้นจาก <https://scholar.utcc.ac.th/bitstream>
- เจนจิราพร รอนไพริน. (2558), ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขารัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว, งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชไมพร คงโพ. (2559), ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการ จัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- ณัฐวัตร เป้งวันปลูก. (2560). ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหาร ประจำสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร บริหารส่วน จังหวัดชลบุรี, งานนิพนธ์การจัดการสาธารณะมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ จัดการ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิรมล ตันศิริอนุสรณ์ และ สมชาย คุ่มพูล. (2558), พฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท อินโนเฟรช อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง,
- นิสรารอดนุช. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบ บัญชี ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นิมนาน ทองแสน. (2557), ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิต เครื่องสำอาง ในเขตจังหวัดปทุมธานี งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ จัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปัญญาพร จิตติพงศ์. (2558), แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ก่อสร้าง: กรณีศึกษา องค์กร อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด, วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา. วารสารการพยาบาลและการดูแล สุขภาพ, 35(3), 155-164.
- เมธิ์ ไพโรชิต. (2556). การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานกรณีศึกษา: องค์กร สุธานี จำกัด, งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์, คณะเทคโนโลยีและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
- รุ่งนภา บังคลัน. (2559), ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตนชนก จันยัง. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ไม่แสวงผลกำไร. การค้นคว้าอิสระการจัดการทั่วไปมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. (2559), แบบจำลองสมการ โครงสร้างการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนในจังหวัด สงขลา, วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร,
- สิริกร ปะวะโก. (2559), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยทรีดีไม จำกัด วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สิริพร เมฆสุวรรณ. (2558). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนปทุมคงคา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธิพงษ์ สิงห์ค้อ. (2559). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- สุรมงคล นิยมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็น องค์กร คักยภาพสูง. Veridian E-Jurnal

อรพรรณ มาตช่วง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยสารคาม

อรสุดา ดุสิตรัตน์กล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม, คณะพัฒนา สังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Herzberg, F. et al. (1959). The Motivation to work. New York: John Wiley and Sons. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organization (2nd ed). New Your: Jolm Wiley & Sous.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-608.

Mager, R. F. & Besch, K. M. (1967). Developing vocational instruction belmont: Fearon Publishing. New York: McGraw-Hill Book.

Plowman, E. & Peterson, G. E. (1953). Business organization and management. Illinois: Irwin.

Woodcock, M. (1989). Team development manual. Great Britain: Billing & Son.

บริษัท วิทยาพัฒน์ จำกัด

เลขที่ 52/8 หมู่ที่ 5 ตำบลเขาค่าย

อำเภอสวี จังหวัดชุมพร 86130

โทร 086-225-6777