

กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาองค์กรยุคใหม่

สายพิน ปันทอง^{1*}

¹คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
*saiphinpan@pim.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 2) เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในรูปแบบองค์กรยุคใหม่ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) เป็นการนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาวิเคราะห์รูปแบบการทำงานในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมีระบบเทคโนโลยีและดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยภายในองค์กรประกอบด้วย ทักษะด้านการบริหารอารมณ์และความคิด หรือที่เรียกว่า Soft Skill มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัล ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โครงสร้างองค์กรที่มียืดหยุ่น มีความคล่องตัว เป็นโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล ด้านการสื่อสารในยุคดิจิทัลมีความรวดเร็วสูงและ จำเป็นต้องมีความโปร่งใสไม่แอบแฝงวาระซ่อนเร้นที่สร้างความสับสน ทุกคนในองค์กรต้องเห็นภาพเดียวกัน ด้านภาวะผู้นำโดยมุมมองของผู้นำต้องมีความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง กลยุทธ์การในการบริหารองค์กรยุคใหม่ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทุกด้านอย่างชัดเจน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการ การพัฒนา องค์กรยุคใหม่

Working Management Strategy for Development to Digital Organization

Saiphin Panthong^{1*}

^{*}Master of Business Administration Panyapiwat Institute of Management
*saiphinpan@pim.ac.th

Abstract

This research aims to: 1) To study work styles that are suitable for the current changing era, 2) To suggest strategies for organizational development to be ready in the form of Digital organizations. This research is a study of document data research Is the importing of information from various sources Come to analyze the current working pattern that has changed. With technology and digital systems involved in the change of work style today. The results of the research showed that the components of internal factors consist of Emotional and thinking skills Also known as Soft Skill is important to the management of the organization in the digital age. Regarding the culture of the organization that focuses on digital technology, it is an important factor affecting the success of digital transformation. Flexible structure Agility Is the right organization in the digital age Communication in the digital age is fast and There must be transparency, not hidden, overlapping agenda that creates confusion. Everyone in the organization must see the same picture. Regarding leadership, the viewpoint of leaders must have a true

understanding of how to use technology in the organization. The strategy for a successful modern organization management requires a clear connection between all components.

Keywords: Management Strategy, Development, Digital Organization

1. บทนำ

การปรับเปลี่ยนองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยี รูปแบบองค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันตามยุคสมัยและนำเทคโนโลยีมาช่วยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อความสอดคล้องกับยุคสมัยที่ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน องค์กรในประเทศไทยประมาณร้อยละ 36.80 มีการบูรณาการหรือดำเนินการเกี่ยวกับ Digital transformation คือ การนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรในส่วนการดำเนินงานและการบริการลูกค้า และมีเพียงร้อยละ 10.50 ที่มีกลยุทธ์ในการใช้ Digital transformation เพื่อเปลี่ยนแปลงตลาดและลูกค้าด้วยการสร้างโมเดลธุรกิจ หรือการบริการใหม่ องค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2562) การนำพวองค์กรเพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรผ่านช่วงของการปรับตัว เพราะในปัจจุบันโลกของการดำเนินธุรกิจต้องพบกับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption Impact) โดยเฉพาะการปรับรูปแบบโครงสร้างองค์กรในสภาวะการทำงานที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงสูง ผู้บริหารจึงต้องรับบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ในการบริหารจัดการอารมณ์ และสร้างสมดุลการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์จุดแข็งด้านศักยภาพของคนในองค์กรให้เต็มที่ ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้รู้เท่าทันกระแสของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) ด้วยเครื่องมือที่ถูกต้อง และวัดผลได้ (กัลยา แก้วประเสริฐ, 2563) การทำงานในรูปแบบเดิมๆ งานประจำที่มีกิจวัตรเหมือนเดิมซ้ำๆ ทำให้ขาดทักษะทางความคิด การเปลี่ยนผ่านขององค์กรจึงไม่อาจหมายความเพียงแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ใหม่ๆ หรือการลงทุนด้านโปรแกรมและซอฟต์แวร์อันทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปถึงแก่นและหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน คือ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการก้าวสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่ปัจจุบันมีการปรับรูปแบบการทำงานอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้น องค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องให้พนักงานทำงานจากบ้านหรือ Working from Home การบริหารทีมงานที่ต้องทำงานจากบ้านเป็นประสบการณ์ใหม่สำหรับองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน รูปแบบการทำงานอาจไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทั้งในด้านการสั่งการ การติดตาม การแก้ปัญหา องค์กรต้องปรับตัวอย่างไร พนักงานต้องปรับตัวกับการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานมากขึ้น พนักงานในองค์กรต้องพึ่งพาตัวเองมากขึ้น (พิชชา โพธิ์ไพฑูริย์, 2563) รูปแบบทำงาน การประสานงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากข้อมูลดังกล่าว จึงเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของการบริหารองค์กรธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบการสื่อสารที่มีความสะดวกสบายกว่าเดิม ทักษะของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในการบริหารจัดการจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่” เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และเพื่อเสนอแนะกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในรูปแบบขององค์กรยุคใหม่

2. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Handy (2009) อธิบายถึงความหมายขององค์กรในอนาคตด้วยแนวคิดใหม่ว่า เพื่อความอยู่รอดองค์กรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความสมดุลระหว่างอำนาจและความรับผิดชอบ และเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ได้ประพฤติดั้งเดิม และแนวทางที่คนในองค์กรได้รับรู้จากสังคม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องเกิดขึ้นจากแรงผลักดันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ดังนั้นองค์กรในยุคใหม่จะมีอิสระมากกว่าที่ผ่านมา ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญในปัจจุบัน รวมถึงต้องพิจารณาคุณภาพ

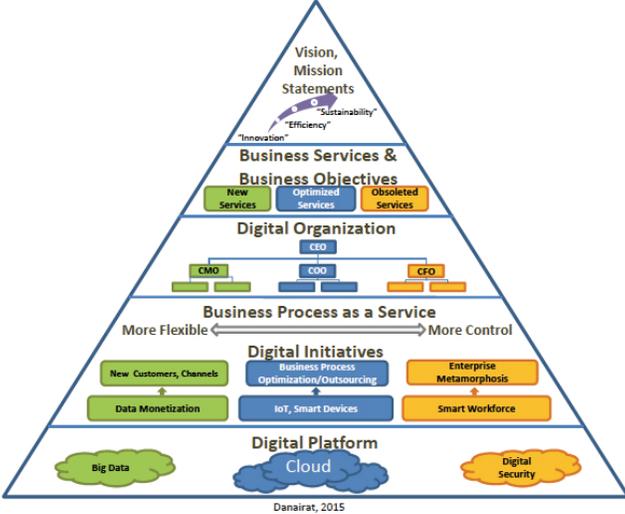
ชีวิตการทำงาน ในโลกของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge economy) องค์กรต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-life balance) ของผู้ปฏิบัติงาน และความเครียดจากวัฒนธรรมของการทำงานเป็นเวลายาวนานๆ ชั่วโมง ในธุรกิจสมัยใหม่จะอยู่รอดได้ การค้นหาแนวทางต่างๆ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่อยู่ในระดับสูง ดังนั้นองค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อรักษาคนที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

Jaffee (2001) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและอนาคตขององค์กร เมื่อเกิดการเผชิญความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์กรจะกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม เมื่อนำมิติของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเชื่อมโยงกับความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมจะแสดงให้เห็นความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ในขณะที่ Daft (2013) กล่าวว่า การศึกษาทฤษฎีองค์กรมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งหมายถึงพลังต่างๆ หรือส่วนประกอบทั้งหมดซึ่งเกิดขึ้นนอกเส้นเขตแดนขององค์กร และมีผลต่อทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงเกิดการรับรู้และได้ตอบสนองสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Gordon (2002) นิยามความหมายขององค์กรเสมือนจริงว่า เป็นองค์กรเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์ ลูกค้า และคู่แข่ง ซึ่งเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรูปแบบขององค์กรเสมือนจริงจะกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สถานที่ต่างๆ และติดต่อกับสำนักงานโดยการติดต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ทำงานร่วมมือกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ ซึ่งองค์กรเสมือนจริงอาจเกิดขึ้นในองค์กรโดยสร้างหน่วยงานย่อยขึ้นมาประกอบด้วยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหลากหลาย ในส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ใช้ความสามารถต่างๆ ร่วมกัน โดยมีลักษณะขององค์กร ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีโดยใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงการทำงาน มีความเป็นเลิศ คือ เป็นองค์กรที่มีความสามารถหลักที่โดดเด่น มีโอกาสในการสร้างงานใหม่ๆ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร และเป็นองค์กรที่ไม่มีขอบเขต เป็นการทำงานร่วมกันแบบไม่มีขอบเขตขององค์กร

दनयररु ธนบดธรรมจารี (2560) ได้ศีกษาและคดทฤษฎีการเปลยนแปลงธุรกิจไปสูยุคดจิทัลหรือ Digital transformation โดยคดค่นโมเดลสำหรับการเปลยนแปลงดงกล่าว คื่อว่า “Digital Transformation Reference Model” ประกอบไปด้วย 1) Vision & Mission statement คื่อ การกำหนดวคิยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพือให้รู้วัตถุประสงค์ของการเปลยนแปลง 2) Business objective คื่อ นโยบายการให้บริการของธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายของธุรกิจ 3) Digital organization คื่อ การกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทงในด้นความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่เหมاسبกับรูปแบบของธุรกิจที่จะก้าวไปสูการเปลยนแปลงเชิงดจิทัล 4) Business process as a service คื่อ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน ให้เหมاسبกับการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัว 5) Digital platform คื่อ เทคโนโลยีที่จะนำมาปรับกับการทำใหรูปแบบบริหารและตอบสนองธุรกิจเชิงดจิทัล ดงแสดงในภาพที่ 1

Digital Transformation Reference Model



ภาพที่ 1 โมเดลการเปลยนแปลงองค์กรสูยุคดจิทัล
ที่มา ดนयररु ธนบดธรรมจารี อ้างถึง (ปรมินทร์ เยาว์ยีนง, 2560)

เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์ (2560) ได้ให้คำนิยามของ Digital Transformation คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นและเข้ามามีบทบาทวิถีชีวิตของผู้บริโภคและวิธีการทำธุรกิจของผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยกรอบของ Digital Transformation นั้นประกอบด้วยแกนกลาง 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

Customer Experience หรือ ประสบการณ์ของลูกค้า นั้น จะเข้ามาอยู่ในรูปแบบดิจิทัลและออนไลน์เต็มตัวในขณะที่พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่นั้นล้วนมีประสบการณ์กับสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นหน้าจอ Smart Phone คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต รวมถึงสินค้าอื่นๆ ก็ต้องมีการปรับตัวให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้งานได้ไม่ต่างจากเวลาใช้มือถือหรือคอมพิวเตอร์ อีกทั้งต้องมีการเก็บข้อมูล เชื่อมโยง และประมวลผลออกมาเพื่อพัฒนาประสบการณ์การใช้งานให้ดีขึ้น ทำให้เห็นเทรนด์ของสินค้าหลายอย่างเช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า แวนตา รถยนต์ เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตมากขึ้นหรือที่เรียกว่า Internet of Everything ที่อุปกรณ์สิ่งของต่างๆ ซึ่งจะเชื่อมต่อในโลกอินเทอร์เน็ตกันมากขึ้น

Operational Process หรือ กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะด้านไอทีที่จะเข้ามากระทบการเปลี่ยนแปลงวิถีการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อตอบสนองกับประสบการณ์ผู้บริโภคที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป ระบบงานออนไลน์จะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารทำงานจากที่ไหนเวลาไหนด้วยความสะดวก ซึ่งระบบการทำงานยุคใหม่จะช่วยสร้างความยืดหยุ่นและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค นอกจากนั้นแล้วเทคโนโลยีอย่าง Cloud และ Big Data ยังช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อมโยงกัน และสามารถนำมาประมวลผลเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของลูกค้าได้ดี

Business Model หรือ รูปแบบการทำธุรกิจนั้น ซึ่งเห็นได้จากความเปลี่ยนแปลงในหลายๆ อุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ด้านสื่อและบันเทิงที่เปลี่ยนจากการขายซีดีมาเป็นระบบสมัครสมาชิกออนไลน์มากขึ้น การทรัพยากรร่วมกันอย่าง Uber, Grab หรือ Airbnb รวมถึงการให้บริการผ่าน Application ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต

Brain (2016) อธิบายถึงสถานะขององค์กรที่เริ่มต้นการปรับตัวเองเข้าสู่องค์กรดิจิทัลไว้ 6 ระยะ เป็นการอธิบายให้ทราบถึงช่วงระยะเวลาที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนในแต่ละช่วงเวลาของการปรับตัวดังนี้

ช่วงที่ 1 Business as Usual การดำเนินธุรกิจตามปกติ เป็นช่วงสถานการณ์ขององค์กรเน้นการทำงานตามรูปแบบเดิมอย่างปกติ องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้ มีการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและดิจิทัลบ้างไม่มากนัก เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการทำงานในปัจจุบันเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และยังคงขาดความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับภาพรวมของธุรกิจ

ช่วงที่ 2 Present and Active เริ่มตระหนักและเกิดความคิดริเริ่ม เป็นช่วงที่องค์กรเริ่มมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น เนื่องจากเริ่มเห็นธุรกิจที่ถูกทำลายล้างจากดิจิทัล ในช่วงนี้ องค์กรเริ่มเข้าสู่กระบวนการทดลองและเรียนรู้การใช้งานมากขึ้น แต่ในช่วงนี้องค์กรยังคงทำงานแบบรวมศูนย์อยู่ มีการแยกทำงานเป็นส่วนๆ

ช่วงที่ 3 Formalized เริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ องค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการ ผู้นำและผู้บริหารเริ่มมีบทบาทในการให้การสนับสนุนและผลักดันในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงเตรียมโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ช่วงที่ 4 Strategic เริ่มต้นวางแผนกลยุทธ์ องค์กรเริ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนทรัพยากรอย่างชัดเจน ศึกษาการทำงานและข้อมูลเชิงลึกที่ใช้ร่วมกันมีส่วนในแผนการกลยุทธ์ใหม่ที่วางแผน ทำให้เห็นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานในองค์กร

ช่วงที่ 5 Converged การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นช่วงที่ทุกคนภายในองค์กรมีทักษะทางด้านการทำงานด้านดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ มีการลงทุนด้านดิจิทัลและพัฒนาในรูปแบบธุรกิจตลอดเวลา

ช่วงที่ 6 Innovative and Adaptive การปรับตัวและสร้างนวัตกรรม เป็นช่วงที่องค์กรมีความเข้าใจและปรับตัวในการทำงาน เข้าใจถึงการสร้างนวัตกรรม มีความพร้อมในการเร่งพัฒนากระบวนการทำงาน การลงทุน เพื่อเข้าสู่การเติบโตและการแข่งขันใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรจากการปรับตัวและการพัฒนาด้านนวัตกรรม

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษา ค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรในยุคดิจิทัล รูปแบบองค์กรธุรกิจยุคสมัยปัจจุบันที่มี

การปรับเปลี่ยน จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย และสื่อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกับกรอบการวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการจัดการองค์การเพื่อการพัฒนาองค์กรยุคใหม่

4. ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ในประเด็นการศึกษารูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จากการศึกษาวิจัยพบว่า

ด้านทักษะการทำงาน ในยุคของการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัล หรือที่เรียกว่า ยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน (Digital Disruption) ส่งผลให้รูปแบบการทำงานขององค์กรธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป การมีความสามารถเฉพาะทาง ความถนัดในวิชาชีพ กลายเป็นทักษะที่สามารถถูกทดแทนด้วย ปัญญาประดิษฐ์ หรือที่เราเรียกว่า (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งเป็นวิทยาการแขนงหนึ่งที่เราเรียนรู้ได้ ทำงานได้คล้ายกับการทำงานของสมองมนุษย์ สามารถเข้ามาช่วยวิเคราะห์ ดำเนินงาน มีความรวดเร็ว ทำงานร่วมกับข้อมูลจำนวนมากได้รวมถึงเอื้ออำนวยต่อการวิเคราะห์ (Big Data) ช่วยลดการใช้แรงงานของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีความรวดเร็ว แม่นยำ เชื่อถือได้ และเข้ามาช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงานของบุคลากร นั้นหมายถึงช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานอื่นที่มีประโยชน์ได้มากกว่าการทำงานประจำ ดังนั้น รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับยุคสมัย ในองค์กรยุคใหม่จึงเปลี่ยนไปมาก ความถนัดเพียงอย่างเดียว ถนัดด้านเดียว จึงไม่เหมาะกับบุคลากรในยุคปัจจุบันอีกต่อไป ทุกระดับการทำงาน ตั้งแต่ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน หรือผู้จบการศึกษาใหม่ ต้องพัฒนาไปสู่ทักษะที่หลากหลาย หรือที่เรียกว่า Multi Skill ในมิติของทักษะด้านวิชาการ ความรู้ในทฤษฎีต่างๆ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ทักษะการใช้ภาษา รวมๆ แล้วเรียกว่า Hard Skill ยังคงมีความจำเป็นต่อการทำงานในสายอาชีพ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรในยุคดิจิทัล ทักษะด้านการบริหารอารมณ์และความคิด หรือที่เรียกว่า Soft Skill เป็นทักษะที่เทคโนโลยียังไม่สามารถทำหน้าที่ได้เหมือนมนุษย์ ดังนั้น ทักษะด้านการบริหารอารมณ์และความคิด จึงเป็นทักษะที่องค์กรยุคใหม่มีความต้องการ (เวโรจน์ ลิ่มจรรย์, 2563) จากการศึกษาพบว่า ทักษะด้าน Soft Skill ที่องค์กรยุคใหม่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) เนื่องจากในยุคดิจิทัลทุกคนมีอิสระในการสื่อสาร ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ทักษะการใช้เครื่องมือการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ และเหมาะสมกับสถานการณ์ จึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานที่ดี

ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking skill) ในยุคที่ข้อมูลมีจำนวนมาก (Big data) บุคลากรในยุคใหม่ จำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการ จัดระเบียบ วิเคราะห์ และสามารถนำข้อมูลจำนวนมากมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับองค์กร

ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change management skill) ทักษะในการทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัว การบริหารจัดการการทำงาน และความคิด ท่ามกลางกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะในการบริหารคน (People management skill) เป็นทักษะที่มีความจำเป็นในการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคใหม่ เป็นการบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน ควบคุมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน และที่สำคัญต้องให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลกระทบยาวต่อองค์กร

จากทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์กรยุคใหม่ที่กล่าวมานั้น จึงสรุปได้ว่า องค์กรยุคใหม่ต้องการคนที่มีแนวความคิด หรือมุมมองที่ใหม่ๆ ซึ่งพร้อมทำงานในทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวความคิด (Mindset) ที่ต้องเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่เกิดขึ้น แนวคิดในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Mindset) หรือความคิดเชิงรุก (Commercial Mindset) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรในมิติอื่นๆ ได้ ทักษะที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่องค์กรยุคใหม่ต้องการเพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และอยู่ในยุคดิจิทัลดิสรรัปชันได้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในยุคสมัยปัจจุบันดังที่กล่าวมาแล้วจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจำเป็นต้องปรับกระบวนการความคิดของคนในองค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงต้องมีมุมมองใหม่ ปรับกระบวนการความคิด วิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่น ต้องนำเสนอและทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นถึงการคิดในเชิงรุก คิดในเชิงธุรกิจยุคใหม่ซึ่งอยู่ในรูปแบบระบบดิจิทัลทั้งระบบ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และเมื่อมีแนวทางในการดำเนินการที่

ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องมีการลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อสร้างความพร้อมและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรดิจิทัล วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง องค์กรยุคใหม่มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างผลงานในเชิงนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาในองค์กร ลดอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่เพิ่มเติมเข้ามาคือการขับเคลื่อนความเป็นดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการทำงานเชิงลึก ปัญหาและอุปสรรคแบบเดิมขององค์กรก็จะลดลงตามไปด้วย และเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นโลกาภิวัตน์ในยุคปัจจุบัน มีความเชื่อมโยง ความคล่องตัว สะดวก ไม่จำกัดเวลา และสถานที่ในการทำงาน ซึ่งตอบโจทย์การทำงานในยุคนี้

ด้านโครงสร้างองค์กร การปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การลดกำแพงแผนเพื่อเพิ่มโอกาสความร่วมมือในการทำงาน ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเวลาและความเร็ว เป็นต้นทุนที่มีค่ามากพอกับบุคลากร โครงสร้างองค์กรที่เป็นสังกัด การทำงานแบบไซโล แบ่งแยกหน้าที่ขาดจากกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดปัญหา การที่องค์กรจะอยู่รอดและสามารถเติบโตได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและเศรษฐกิจ การผสมผสานแนวคิดใหม่ รูปแบบการทำงานใหม่ๆ โดยการจัดสรรบุคลากรหลายฝ่าย (Cross functional team) ที่มีความสามารถแตกต่างกันให้มาทำงานร่วมกันในลักษณะโครงการ (Project) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดการสร้างงานใหม่ เกิดแนวคิดที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา และแนวคิดจากหลายมุมมองจากแต่ละสายงาน (ธรรม์ จิราธิวัฒน์, 2563) รูปแบบการทำงานใหม่ๆ ทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วกว่าเดิม เพราะทุกคนในองค์กรทำงานคู่ขนานกันภายใต้เป้าหมายเดียวกันโดยไม่ต้องรอระบบขั้นตอน ซึ่งต้องยอมรับในข้อสรุปร่วมกันก่อนดำเนินการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

ด้านการสื่อสาร องค์กรต้องมีการสื่อสารที่ดี มีวัฒนธรรมในการสื่อสารที่มีความชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมแบบเดิมที่ปกติองค์กรเคยมีคือ เรื่องสำคัญ หรือนโยบาย ทิศทางขององค์กรโดยส่วนใหญ่จะรวมอยู่ที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และค่อยๆ ส่งลงมาที่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง เป็นลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่รับทราบและปฏิบัติตาม โดยที่ไม่ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร หรือไม่ทราบถึงที่มาที่ไปของเรื่องราวนโยบายต่างๆ การที่องค์กรเติบโตเพื่อรับมือกับความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่เปิดเผยได้หรือส่งผลกระทบต่อตัวทั้งองค์กรควรเป็นประเด็นที่ต้องเปิดเผยมากที่สุด เมื่อเริ่มรับรู้เรื่องราว นโยบาย เหตุผลพร้อมกัน ทุกคนในองค์กรควรขับเคลื่อนนโยบายนั้นๆ ไปพร้อมๆ กัน และควรให้องค์กรทราบถึงความเคลื่อนไหวของข้อมูลที่แท้จริง ความโปร่งใสของการสื่อสารในองค์กร ช่วยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ดีให้สมาชิกทุกคนในองค์กรในภาพรวม ซึ่งอาจจะจัดในรูปแบบของการรับฟังความคิดเห็น สอบถามความคิดเห็น รวมถึงแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

ด้านภาวะผู้นำ ศักยภาพของผู้นำ บทบาทและการตัดสินใจในการบริหารองค์กรในยุคใหม่นั้น ความอยู่รอดขององค์กรในยุคใหม่ต่างจากเดิม บทบาทของผู้นำรุ่นใหม่ต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ และมีความรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารองค์กรของผู้นำยุคเก่า ผู้นำคือผู้ใช้อำนาจรวมศูนย์อำนาจ (Centralized) การตัดสินใจไว้ผู้เดียว แต่บทบาทของผู้นำยุคใหม่มีการกระจายอำนาจ (De-centralized) ของตัวเอง ยอมลงมาจากหอคอยเพื่อสร้างความเข้าใจ และสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่บทบาทการตัดสินใจและการบริหารในระดับย่อยยังคงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องรวมลงมือ เอื้ออำนวย รับรู้ ในระดับที่พอดี เหมาะสมและไม่เป็นการเข้าไปก้าวกายจนผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความอึดอัด และในบางครั้งการบริหารงานในรูปแบบใหม่ที่มีความท้าทาย อาจมีข้อสงสัย เกิดความขัดแย้ง มีข้อถกเถียงที่ไม่ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าควรแก้ไขอย่างไร ผู้นำควรให้ความช่วยเหลือในการตัดสินใจ หรือแนะนำทิศทางที่ชัดเจน การวิสัยทัศน์ในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นพบว่ากลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่ องค์กรต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วในองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารหารอย่างครบถ้วน

ด้านทักษะในการทำงาน องค์กรมีความจำเป็นในการสนับสนุนเพื่อเพิ่มทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การหมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้ตัวบุคลากรเองและองค์กร ซึ่งทักษะที่เรียกว่า Soft skill เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างมากเพราะเป็นทักษะที่เครื่องมือหรือระบบดิจิทัลไม่สามารถทำแทนได้ การเปิดรับทัศนคติใหม่ๆ เพื่อ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญในองค์กรยุคใหม่ เพราะในองค์กรยุคใหม่เป็นการทำงานร่วมกันผสมผสานกันหลากหลายหน้าที่ ดังนั้น หากองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรยุคใหม่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานต้องเกิดขึ้นอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งองค์กรใดที่พนักงานมีทักษะด้านการทำงานที่หลากหลาย (Multi skill) และมีทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนมุมมอง จะสามารถก้าวไปสู่องค์กรยุคใหม่อย่างรวดเร็ว

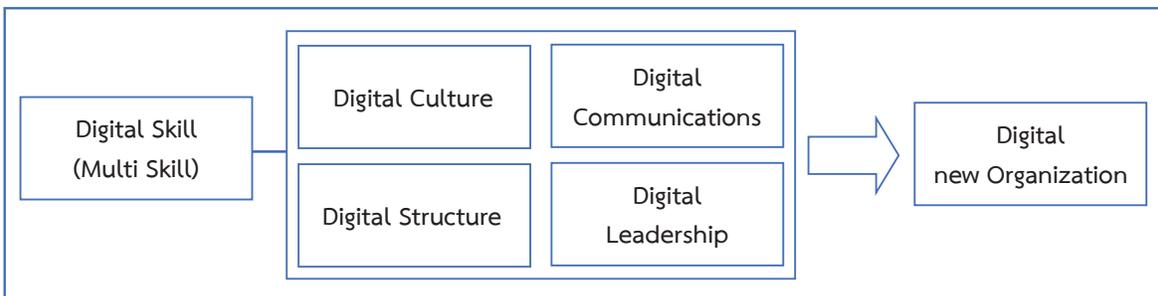
ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรกๆ องค์กรจึงต้องปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลจะสามารถปรับเปลี่ยนบุคลากร กระบวนการ และโครงสร้างให้ใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน เพื่อเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อยู่เสมอ สวทช. (2562) กล่าวว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การมีพลังความคิดของพนักงาน รวมถึงการร่วมมือกันระหว่างคนกับเทคโนโลยี เป็นความเชื่อมโยงสอดคล้องในการมองอนาคตขององค์กร และเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรที่สำคัญ

ด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้มีขนาดที่แบนราบเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การทำงานแบบโครงการ สร้างทีมในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความรวดเร็วในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญในการปรับองค์กรเข้าสู่องค์กรยุคใหม่ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว เป็นองค์กรที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในสถานการณ์ด้านข้อจำกัดในสถานที่ทำงาน ซึ่งองค์กรจึงต้องพร้อมในการปรับโครงสร้างเพื่อให้ดำเนินองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ธรรม์ จิราธิวัฒน์ (2562) กล่าวถึงการปรับตัวเพื่ออยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนไม่จำเป็นต้องถอนรากถอนโคนโครงสร้างเดิม แต่ต้องใช้วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนประกอบกับการบริหารที่ยืดหยุ่น ปรับโครงสร้างให้พร้อม เปลี่ยนแปลงด้วยการส่งเสริมทั้งองค์กรให้กระตือรือร้นต่อสิ่งใหม่ เปลี่ยนความคิดให้เป็นความท้าทาย

ด้านการสื่อสาร การปรับตัวสู่องค์กรยุคใหม่ โดยมีระบบดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร โดยการสื่อสารในยุคสมัยดิจิทัลมีความรวดเร็วสูง ข้อมูลในการสื่อสารในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความถูกต้องแม่นยำสูงมากเช่นกัน ต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาให้อินโฟกราฟิก ส่งการ ในองค์กร การสื่อสารจำเป็นต้องมีความโปร่งใสไม่แอบแฝงวาระซ่อนเร้นที่สร้างความสับสน ทุกคนในองค์กรต้องเห็นภาพเดียวกัน และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญองงานที่ตัวเองทำ การสร้างการยอมรับร่วมกัน รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรกล้าเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในองค์กร สอดคล้องกับการบริหารด้านการสื่อสารของ รวิศ หาญอุตสาหะ (2562) กล่าวว่า การทำให้คนในทีมเห็นถึงงานที่ตัวเองทำเป็นผลลัพธ์ (Feedback) จากเครื่องมือการสื่อสารที่ดีที่สุดทำให้ความสำคัญกับผลสะท้อนกลับของการทำงานเป็นแก่นหลักขององค์กรได้ จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

ด้านภาวะผู้นำ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรต้องวางกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มองภาพรวมว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยเพิ่มรายได้ส่วนใดขององค์กร ในการบริหารการลงทุนพิจารณาการนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นการลงทุนขององค์กร โดยมีความเข้าใจในขอบเขตการปรับตัวรูปแบบการดำเนินธุรกิจยุคใหม่เพื่อขับเคลื่อนตามเป้าหมายองค์กร และมองการทำงานแบบดิจิทัลเป็นโอกาสขององค์กร ดังนั้นมุมมองของผู้นำต้องมีความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง สอดคล้องกับรูปแบบการปรับตัวของผู้นำในปัจจุบัน JobsDB (2017) กล่าวว่า การปรับกระบวนการของคนในองค์กรเริ่มจากผู้บริหารต้องนำเสนอและทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นเรื่องการคิดในเชิงธุรกิจยุคใหม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบดิจิทัลทั้งระบบ ดังนั้น การสื่อสาร การให้ความสำคัญ และการชี้นำวิสัยทัศน์มีผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรเสมอ

จากการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพรวมขององค์ประกอบกลยุทธ์การทำงานขององค์กรยุคใหม่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานขององค์กรยุคใหม่ (สายพิณ ปั่นทอง ผู้วิจัย)

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยา แก้วประเสริฐ. (2563). เอกซเรย์องค์กรยุคใหม่ ชูคนเก่ง-คนดี-องค์กรเลิศสุดตีสร้ปต์. ค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563 จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-425984>
- เกษรา ฉัญญลักษณ์ภักย์. (2560). Digital Transformation. ค้นเมื่อ 25 เมษายน 2563 จาก <https://www.sena.co.th/articles/digital-transformation/>
- दनัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี. (2560). เหตุใดจึงเลือก Digital Transformation มาเป็นแนวคิดในการทำ Education Transformation ใน MonsoonSIM Seminar 2017. ค้นเมื่อ 29 เมษายน 2563 จาก <https://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>
- ธรรม จิราธิวัฒน์. (2563). SPEED UP YOUR ORGANIZATION! องค์กรยุคใหม่ในโลกความเปลี่ยนแปลง. ค้นเมื่อ 24 เมษายน 2563 จาก <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/speed-up-your-organization-องค์กรยุคใหม่ในโลกค.html>
- ปรมินทร์ เขาวีณียง. (2560). เหตุใดจึงเลือก Digital Transformation มาเป็นแนวคิดในการทำ Education Transformation ใน MonsoonSim Seminar 2017. ค้นเมื่อ 24 เมษายน 2563 จาก <https://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>
- พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์. (2563). หัวหน้าจะสร้างความผูกพันพนักงานในช่วง Work from Home ได้อย่างไร. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2563 จาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/tips-for-successfully-managing-remote-teams-during-work-from-home>
- รวิต หาญอุตสาหกรรม. (2562). การบริหารคนในยุคที่เปลี่ยนแปลง. ค้นเมื่อ 29 เมษายน 2563 จาก <https://techsauce.co/corp-innov/the-art-of-people-how-to-manage-improve-and-communicate-to-people-around-you>
- เวโรจน์ ลิ้มจรรยา. (2563). ทำงานยุคใหม่ “เก่ง” อย่างเดียวไม่พอ. ค้นเมื่อ 24 เมษายน 2563 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/860638>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2562). Digital transformation กับผลกระทบและการปรับตัวของหน่วยงาน. ค้นเมื่อ 24 เมษายน 2563 จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/12566-dx-organisation>
- Brain Solis. (2016). Introducing a Maturity Model To Guide Your Digital Transformation. ค้นเมื่อ 24 เมษายน 2563 จาก <https://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>
- Daft, R.L. (2013). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. 11th ed. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Gordon, J.R. (2002). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, INC.
- Handy, C. (2009). “Revisiting the Concept of the Corporation.” In F. Hesselbein and M. Goldsmith. (eds.). *The Organization of Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass, 88-97.
- Jaffee.D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. New York: the McGraw-hill Companies, Inc.
- JobsDB. (2017). ก้าวสู่วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ Digital Organization. ค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563 จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/วัฒนธรรมองค์กรยุค-digital>