

การปรับเปลี่ยนองค์การยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อน
ด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญา
ของเศรษฐกิจพอเพียง
Organizational Transformation in Digital Age towards
a Sustainable Innovative Culture-Oriented Organization
based on the Principle of Sufficiency Economy Philosophy

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์¹
Surasak Chamaram¹

Received : July 13, 2018; Revised : October 2, 2018; Accepted : October 18, 2018

บทคัดย่อ (Abstract)

โลกในยุคดิจิทัลถือเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี รูปแบบของธุรกิจ บทบาทของงาน และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่มีลักษณะเป็นไปแบบก้าวกระโดดยังผลกระทบมาสู่ความอยู่รอดขององค์การที่ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันโลกอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวคงมิใช่เพียงแค่การลงทุนทางด้านโปรแกรมและซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลึกลงไปจนถึงรากเหง้าหรือหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์การที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเรียกว่า “บ้านแห่งองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีข้อควรพิจารณาที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประเด็นได้แก่ (1) บริบทของการบริหารองค์การยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยประเด็นความท้าทายของการบริหารองค์การยุคดิจิทัล และองค์การยุคดิจิทัล (2) เครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การ (3) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ องค์ประกอบขององค์การ (4) กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การ (5) ปัจจัยนำออก ได้แก่ การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม และ (6) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

¹คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด; Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University, Thailand; e-mail : surasakchamaram@hotmail.com

คำสำคัญ (Keywords) : การปรับเปลี่ยนองค์กร, ยุคดิจิทัล, วัฒนธรรมนวัตกรรม, หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

Abstract

The digital world is a world of technological change, business model change, job role change and globalization impact, which is characterized by a leap, impacts on the survival of the organization, making it necessary to adjust to keep pace with the world at all times in order to increase the efficiency and competitiveness of organizations in the short and long term. In order to change the organization to follow that direction, it is not just the investment in software and modern software. But it must be deepened to the root or the heart of the organization's operations, that is, the organizational culture. The organizational culture needed to be transformed towards a sustainable innovative culture-oriented organization based on the philosophy of sufficiency economy. The approach for transforming an organization in digital age towards a sustainable innovative culture-oriented organization based on the philosophy of sufficiency economy, is called "Home of a sustainable innovative culture-oriented organization based on the philosophy of sufficiency economy". Six important issues could be considered: (1) the context of organizational management in the digital age, consisting of challenges of digital Organizational Management in the digital age and digital organization; (2) internal and external networks; (3) inputs include organizational composition; (4) Organizational Transformation processes; (5) output include an innovative culture-oriented organization and (6) sufficiency economy philosophy.

Keywords : Organizational Transformation, Digital Age, Innovative Culture, Sufficiency Economy Philosophy

บทนำ (Introduction)

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่สังคมยุคดิจิทัล (Digital Society) ซึ่งเป็นสภาพสังคมที่มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมในแทบทุกด้าน อันเป็นการการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่จะทำให้ผู้คนในสังคมทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมได้ทุกที่ทุกเวลาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เทคโนโลยีดิจิทัลได้พัฒนาอย่างรวดเร็วมากจนเกิดแอปพลิเคชันใหม่ ๆ กำลังเปลี่ยนรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ในสังคม แรงผลักดันที่ทำให้เกิดสื่อสังคมออนไลน์นั้นมาจากสังคมดิจิทัลเต็มรูปแบบ ซึ่งถูกพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้โดยตรง

โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบการสนทนา ปัจจุบันรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น เฟสบุ๊ก (Face book) ไลน์ (Line) เป็นต้น สังคมยุคดิจิทัลจึงเป็นสังคมที่เน้นรูปแบบของการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นส่งผลทำให้การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น (Promsathian, 2017 : 52; Juito, 2017 : 3)

อย่างไรก็ตาม การที่ดิจิทัลเทคโนโลยียังคงก้าวต่อไปแบบชนิดที่ไร้ขีดจำกัดนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี รูปแบบของธุรกิจ บทบาทของงาน และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่มีลักษณะเป็นไปแบบก้าวกระโดด และได้นำมาซึ่งผลกระทบมาสู่ความอยู่รอดขององค์กรที่ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันโลกอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น ประเด็นเรื่องของการออกแบบปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Redesign) จึงถูกมองว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในมุมมองของผู้นำทางธุรกิจ โดยร้อยละ 92 ของผู้นำธุรกิจต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและมุ่งเน้นลูกค้า และขณะเดียวกันร้อยละ 75 ซีอีโอขององค์กรธุรกิจก็มักจะพิจารณาให้ความสำคัญในด้านความสามารถปรับตัวได้ มีทักษะและมีการศึกษาของพนักงานเป็นอันดับต้น ๆ ความสามารถในการคิดค้นสร้างสรรค์ ปรับตัวและตอบสนองอย่างคล่องตัวต่อความต้องการของผู้บริโภคถือเป็นความจำเป็นทางธุรกิจที่สำคัญอย่างมาก ทั้งนี้ ร้อยละ 90% ของผู้บริหารเชื่อว่าความสำเร็จในระยะยาวของกลยุทธ์ขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ (Skilbeck, 2017 : 3-4)

จากสถานการณ์ข้างต้นจึงเป็นแรงผลักดันให้บรรดาองค์กรทั้งหลายต้องให้ความสำคัญต่อการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Culture-oriented Organization) ที่มีการทดลองกับทางเลือกใหม่ ๆ หรือแนวทางต่าง ๆ โดยการสำรวจแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ โดยผ่านเกณฑ์ที่มีอยู่และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และพนักงานสามารถจัดการความไม่แน่นอนและลดผลกระทบที่ไม่เอื้ออำนวยได้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Wei, O'Neill, Lee and Zhou, 2013 : 1029-1030) ดังนั้น การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ในสังคมยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และสลับซับซ้อนหากว่าองค์กรปรารถนาที่จะดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดความคุ้มค่ากับการลงทุนอย่างแท้จริง และสิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมจะต้องเกิดความยั่งยืน รวมตลอดทั้งมีการดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์และมีธรรมาภิบาลอีกด้วย

ในบทความนี้จึงได้พยายามที่จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงลักษณะพื้นฐานและประเด็นความท้าทายของการบริหารองค์การยุคดิจิทัล ถัดมาเป็นการพยายามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารองค์การยุคดิจิทัลกับการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม ลำดับต่อจากนั้นเป็นการอธิบายให้เห็นถึงการก้าวสู่องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมในยุคดิจิทัลที่ยั่งยืนกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และในตอนท้ายเป็นการนำเสนอถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กร

ยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องตามบริบทขององค์กรแต่ละแห่งได้ดังมีรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

องค์การยุคดิจิทัลและประเด็นความท้าทายของการบริหารองค์การยุคดิจิทัล

องค์การยุคดิจิทัล (Digital organizations) เป็นองค์การที่มีลักษณะของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกขององค์การ โดยมีผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมาจากการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสาธารณะและข้อมูลขององค์การโดยผ่านกระบวนการบูรณาการทางธุรกิจ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสำหรับการตัดสินใจเชิงการพยากรณ์และการตัดสินใจตามแผนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Bajaj, 2015) อย่างไรก็ตาม องค์การยุคดิจิทัลมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการคือ (1) องค์การที่มีแนวโน้มจะแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก (Digital-first Mindset) (2) การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมขีดความสามารถทางด้านดิจิทัล (Digital-age Practice) (3) แรงงานที่มีความพร้อมในยุคดิจิทัล (Digital-ready Workforce) และ (4) ทรัพยากรแบบดิจิทัล (Digital Resources) ซึ่งในแต่ละลักษณะพื้นฐานขององค์การยุคดิจิทัลมีสาระที่น่าสนใจดังนี้ (Soule and Westerman, 2016 : 2-3)

1. องค์การที่มีแนวโน้มจะแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก (*Digital-first Mindset*) โดยที่ผู้คนทั่วทั้งองค์กรมักจะมีสัญชาตญาณและมีทัศนคติเชิงบวกและเชิงรุกต่อความเป็นไปได้ในลักษณะแบบดิจิทัล เพื่อแสวงหาโอกาสในการใช้เทคโนโลยีในการสร้างความก้าวหน้าและเพื่อการเข้าถึงข้อมูลอย่างเป็นระบบ

2. การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมขีดความสามารถทางด้านดิจิทัล (*Digital-age Practice*) ใน 3 ด้านคือ (1) Digitized Operations มีการบันทึกข้อมูล เอกสารในรูปแบบดิจิทัล มีกระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติในหลายขั้นตอน และมีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เช่น การใช้ระบบ ERP อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เป็นต้น (2) Collaborative Learning มีความพร้อมในการประสานงานและเรียนรู้ข้ามฝ่าย ข้ามแดนสุขสบาย (comfort zone) เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แก้ปัญหาขององค์การ รวมไปถึงการค้นหาข้อมูลเชิงลึก เช่น มีการใช้ระบบ knowledge management และ collaborative software เป็นต้น และ (3) Data-Driven Decisions มีความกระตือรือร้นในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีการวิเคราะห์ มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เช่น สายการบินใช้ software ตั้งราคาตั๋วเครื่องบินตามที่นั่งที่เหลืออยู่และระยะเวลาก่อนการเดินทาง โดยไม่มีพนักงานมาเกี่ยวข้องเลย เป็นต้น (Sakunwatthana, 2017) จากหลักการพื้นฐานดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่องค์การยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเรียนรู้และต้องมีการปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว

3. แรงงานที่มีความพร้อมในยุคดิจิทัล (*Digital-ready Workforce*) องค์การยุคดิจิทัลจะรับรู้หรือมีมุมมองต่อแรงงานของตนที่กว้างขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ มองเห็นคุณค่า ลูกค้า พนักงาน

และแรงงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยให้เขาเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเทคโนโลยีสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้นั้นสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 3 ด้านคือ (1) Technology Experience เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น analytics, artificial intelligence, machine learning ฯลฯ (2) Digital Skills มีการเผยแพร่ความรู้และพัฒนาทักษะทางดิจิทัลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรทั้งทักษะด้านเทคโนโลยี ตลอดจนทักษะด้านการจัดการเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มทางด้านดิจิทัล และ (3) High Engagement เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในระยะยาว องค์กรจะเสริมสร้างให้พนักงานเกิดแรงจูงใจด้วยตนเองในพัฒนาความรู้ความสามารถและมีความคิดเป็นผู้ประกอบการ (Sakunwatthana, 2017)

4. *ทรัพยากรแบบดิจิทัล (Digital Resources)* ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรแบบดิจิทัลซึ่งถือได้ว่าเครื่องมือทางดิจิทัลและข้อมูลเป็นหัวใจขององค์กรยุคดิจิทัล กล่าวคือ การเข้าถึงเครื่องมือการสื่อสารและการประสานงานในรูปแบบดิจิทัลแบบกว้าง ๆ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในขอบเขตภายในและภายนอก ข้อมูลการดำเนินงานแบบบูรณาการทำให้พนักงานสามารถตรวจสอบวัดและปรับปรุงการดำเนินงาน และยังไปกว่านั้นข้อมูลลูกค้าแบบเรียลไทม์ที่มีความทันสมัยและถูกต้องอยู่เสมอจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการได้อย่างเกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น การเป็นองค์กรยุคดิจิทัลจะยังผลทำให้การบริหารองค์กรต้องเผชิญหน้ากับประเด็นความท้าทายในแง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการคือ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางรูปแบบของธุรกิจ ความเปลี่ยนแปลงในบทบาทของงาน และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้ (Sarder, 2016)

1. *ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Changes in Technology)* กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศและธุรกิจกำลังทวีความสัมพันธ์กันอย่างไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คน ทั้งในด้านวิธีการทำงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการรับ-ส่งข้อมูลและรวมตลอดทั้งผลิตภัณฑ์และบริการตามที่ต้องการ ผู้คนสามารถแข่งขันกันได้ด้วยการคาดการณ์และรักษาเทคโนโลยีและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตไปข้างหน้า โดยผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากแนวโน้มเทคโนโลยีมี 7 ประการที่สำคัญได้แก่ โทรศัพท์มือถือ (Mobile) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (The Internet of Things) การพิมพ์ 3 มิติ (3-D Printing) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ระบบคลาวด์ (The Cloud) และระบบความปลอดภัย (Security)

2. *ความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของธุรกิจ (Business Model Change)* กล่าวคือ องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ในขณะที่สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบขององค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงไป องค์กรหลายองค์การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาและมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ในทางตรงกันข้าม องค์กรต่าง ๆ ที่

มักจะประสบความล้มเหลว ล้วนแล้วแต่มีสาเหตุสำคัญมาจากการไม่เรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั่นเอง

3. *ความเปลี่ยนแปลงในบทบาทของงาน (Job Role Change)* กล่าวคือ เมื่อเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจเปลี่ยนไป งานบางอย่างก็ไม่มีค่าเป็นอีกต่อไป และจะต้องมีการสร้างงานใหม่ขึ้นมาแทนที่ ซึ่งจะทำให้เกิดความท้าทายและโอกาสสำหรับองค์กรและพนักงานขององค์กร โดยองค์กรและบุคคลที่สามารถคาดการณ์และมีการเตรียมพร้อมสำหรับงานที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อย่างดีนั้นก็จะได้รับประโยชน์อย่างมาก ตัวอย่างเช่น ไมโครซอฟต์ (Microsoft) ที่เดิมทีเดียวเคยเป็นเพียงบริษัทซอฟต์แวร์ แต่ตอนนี้กำลังสร้างซอฟต์แวร์สำหรับโทรศัพท์มือถือและสร้างอุปกรณ์ขึ้นเป็นของตัวเอง นักพัฒนาซอฟต์แวร์จำเป็นต้องสามารถพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับโทรศัพท์มือถือแทนพีซีได้ ทีมผู้นำของบริษัทจึงต้องทำความเข้าใจกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลง บริษัท ไปในทิศทางที่ถูกต้องได้ เป็นต้น

4. *ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ (Globalization Impact)* โลกในยุคปัจจุบัน กล่าวได้ว่าสินค้า ผู้คน ความคิดและการเคลื่อนย้ายเงินทุนข้ามพรมแดนเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอีกซีกหนึ่งของโลกสามารถกระเพื่อมผ่านทางเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็ว คู่แข่งทุกแห่งตลาดใหม่ๆ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และลูกค้ามีความหลากหลายมากขึ้น พนักงานมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ตลอดจนมีประสบการณ์ ความคาดหวังและมุมมองที่แตกต่างกัน การเชื่อมต่อระหว่างกันทั้งหมดนี้ได้เปิดโอกาสใหม่มากมายและแสดงถึงความท้าทายมากมายหลายประการ ดังนั้น เพื่อให้ได้ประโยชน์จึงจำเป็นต้องการต้องทำความเข้าใจว่าโลกาภิวัตน์มีความหมายต่อองค์กรอย่างไร และเรียนรู้ที่จะปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ดังนั้น จะเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางรูปแบบของธุรกิจ ความเปลี่ยนแปลงในบทบาทของงาน และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ถือว่าเป็นประเด็นความท้าทายที่สำคัญของการบริหารองค์การยุคดิจิทัลได้แก่ ซึ่งเป็นประเด็นที่องค์กรต่าง ๆ ควรตระหนักให้มีความสำคัญให้มาก รวมตลอดทั้งพยายามหาแนวทางหรือวิธีการในการรับมือกับประเด็นความท้าทายเหล่านี้ให้ได้อย่างเกิดความเหมาะสมและลงตัว ทั้งนี้เนื่องจากประเด็นความท้าทายเหล่านี้ย่อมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความล้มเหลวและ/หรือความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การยุคดิจิทัลเป็นอย่างมากทีเดียว

การบริหารองค์การยุคดิจิทัลกับการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม

จากการที่โลกในยุคปัจจุบันได้เคลื่อนเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งได้ก่อให้เกิดผลกระทบที่แผ่ขยายวงกว้างไปทั่วโลกโดยไม่จำกัดพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ทำให้โลกมีลักษณะไร้พรมแดนและเกิดความเชื่อมโยงถึงกันซึ่งกันและกันในระหว่างสังคมโลก เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นเครื่องมือใหม่ที่ปฏิวัติความสัมพันธ์ภายในสถาบันและวิธีการดำเนินงานของสังคมในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล ตลอดจนความสามารถในการมีส่วนร่วมทั้งในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการผลิต (Lemaire, 2016) เช่น การจำลองสถานการณ์เพื่อฝึกอบรมพนักงาน เทคโนโลยีเพื่อห้องประชุม

(Meeting Room Technology) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแบ่งปันข้อมูลการประชุมร่วมกันได้อย่างปลอดภัยมากขึ้น เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การบริหารองค์การยุคดิจิทัลจึงมีอาจที่จะใช้วิธีการแบบดั้งเดิมที่เคยใช้มาในอดีตมาใช้ในการบริหารองค์การในยุคนี้ได้ องค์การจำเป็นจะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตลอดเวลา ดังนั้น นวัตกรรม (Innovation) จึงเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์การในยุคนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และยังเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งหมดอีกด้วย โดยนวัตกรรมหรือการคิดใหม่ทำใหม่ การประดิษฐ์คิดค้นวิธีการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ เครื่องมือใหม่ เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การในยุคนี้จำเป็นจะต้องคิดค้นขึ้น (Barbosa, 2014 : 37; Muanguayporn, 2017) มาอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากว่าองค์การจะใช้นวัตกรรมที่ล้ำสมัย เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ (Schumpeter, 1934) อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับ การปรับตัวทางวัฒนธรรมขององค์การ (Barbosa, 2014: 39) โดยเฉพาะการปรับตัวสู่การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรม นวัตกรรม (An Innovative Culture-Oriented Organization) ทั้งนี้ องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมมักจะให้ความสำคัญกับการแสวงหาโอกาสในการทดลองใช้แนวคิดใหม่ ๆ หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Wei, O'Neill, Lee and Zhou, 2013 : 1027) ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดความคุ้มค่ากับการลงทุนอย่างแท้จริง

วัฒนธรรมองค์การจึงถือเป็นพื้นฐานสำหรับระบบการบริหารจัดการขององค์การ ซึ่งนั่นก็คือ พฤติกรรมการบริหารจัดการที่ช่วยเสริมหลักการทางวัฒนธรรม ดังนั้นกลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการจึงเป็นผลที่เกิดขึ้นมาจากวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น (Barbosa, 2014: 40) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การขององค์การในแต่ละแห่งจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงถือเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากมากพอสมควร เพราะองค์การมักจะยึดติดกับการดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางวัฒนธรรมองค์การของตนเองเป็นหลัก และด้วยความที่วัฒนธรรมองค์การขององค์การในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันส่งผลทำให้มีนักวิชาการได้พยายามนำเสนอมุมมองต่อลักษณะขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปตามมุมมอง ประสบการณ์ และองค์การของตนเป็นสำคัญ เช่น ในมุมมองของ Leskovar-Spacapan and Bastic (2007) ได้เสนอหลักการที่สำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมไว้ 3 ประการคือ การมีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิด (Open Organizational Cultures) การมุ่งเน้นการแข่งขันและการเป็นผู้ประกอบการ (Competitive and Entrepreneurial) และมุ่งเน้นไปที่ตลาดและความคิดสร้างสรรค์อย่างจริงจัง (Strongly Oriented to the Market and Innovativeness) ขณะที่ Dobni (2008) เสนอวัฒนธรรมนวัตกรรม 4 มิติคือ ความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม (the Intention to be Innovative) การมีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนนวัตกรรม (the Infrastructure to Support Innovation) พฤติกรรมในระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นทิศทางตลาดและคุณค่า (Operational Level Behaviors Necessary to Influence a Market and Value Orientation) และบริบทของการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ (the Environment to Implement Innovation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ามุมมองต่อการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมจะมีอยู่หลากหลายมุมมองดังกล่าวก็ตาม แต่การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและสามารถแข่งขันในยุคดิจิทัลได้นั้นจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรก่อน เพื่อสร้างความพร้อมรอบทิศทางให้กับองค์กรในอันที่จะสามารถผดุงขึ้นมาเป็นองค์กรชั้นนำต่อไป

การก้าวสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมในยุคดิจิทัลที่ยั่งยืนกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่าการขับเคลื่อนองค์กรโดยเฉพาะในภาคธุรกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ห่วง 2 เงื่อนไขกล่าวคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวที่กำลังก้าวด้วยเงื่อนไขของความรู้และคุณธรรมนั้นได้เริ่มเป็นที่รู้จักและเป็นทางเลือกของผู้ประกอบการที่ต่างมองกันว่านอกจากการดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ มีความเสี่ยงต่ำ มีความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว และมีความสามัคคีปรองดอง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันแล้วยังเป็นหนทางสู่ความสุข สุขจากการให้ และการแบ่งปันภายในก่อนคือ การแบ่งปันให้พนักงานด้วยการสร้างความสุขให้เกิดจากการทำงาน อันนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดี การแบ่งปันให้สังคมด้วยการช่วยเหลือสังคมในลักษณะการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ (Pimngi and Ritsomboon, 2014 : 1; Khunthongchan, 2016 : 72) ดังนั้นคุณภาพชีวิตที่ดีจึงเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลิตภาพและศักยภาพของแรงงาน ซึ่งหากพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานแล้วการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีคุณภาพย่อมเกิดขึ้นได้โดยไม่ยาก (Khunthongchan, 2016 : 72) การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมก็มีลักษณะเช่นเดียวกันที่ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะคอยคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุด โดยเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องดึงความรู้ต่าง ๆ ที่พนักงานมีเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ทั้งนี้ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมาด้วยการเรียนรู้และการพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม หรือแม้กระทั่งระบบอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยทำให้องค์กรสร้างความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ (Wuthirong, 2012 : 7)

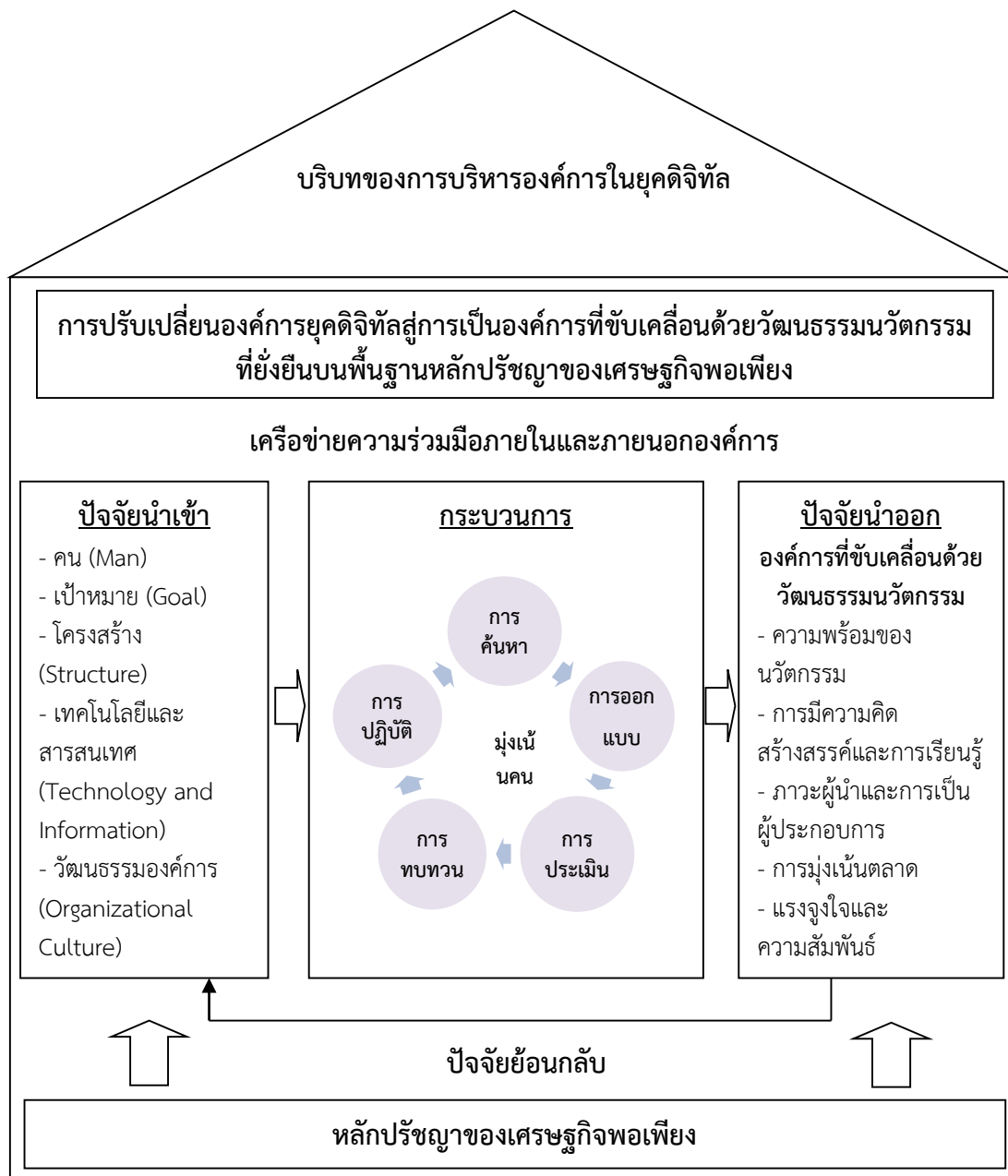
อย่างไรก็ตาม ในยุคของโลกดิจิทัล (Digital Age) ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีหมุนไปอย่างรวดเร็วจนช่วยให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลจำนวนมากตลอดเวลา รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารและเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้กับภาคธุรกิจ กล่าวได้ว่าดิจิทัลเทคโนโลยียังคงก้าวต่อไปอย่างเร็วขีดจำกัด (Siamrathonline, 2017) ซึ่งกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยคุณลักษณะขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมในยุคดิจิทัลที่ยั่งยืนนั้นควรจะต้องดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของความพอเพียงและความรู้โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร และยังช่วยให้

องค์การดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและน้อมนำด้วยธรรมาภิบาล มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีและมีอนาคตที่ยั่งยืน โดยรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องตามที่ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนาสะท้อนให้เห็นภาพว่า ทุกคนสามารถน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตได้ โดยต้องเริ่มต้นจากจิตสำนึก มีความศรัทธา เชื่อมกัน เห็นคุณค่า และนำไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเพียงหนึ่งในหลักคิดในการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และทุก ๆ ด้าน เพียงแค่เรารู้จักนำมาปรับใช้ให้ถูกวิธีก็จะเห็นผลได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะอยู่ในยุคดิจิทัลหรือยุคที่เทคโนโลยีพัฒนาก้าวไปไกลกว่านี้อีกขนาดไหน ทุกอย่างล้วนต้องอยู่บนพื้นฐานของความพอเพียงไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป ใช้ได้ แต่ควรรู้จักคำว่าพอ ไม่รับจนไว้วิจารณ์ญาณ แต่ก็ไม่ปิดกั้นจนเป็นคนล้าสมัย เพียงแค่เราจัดการให้มันอยู่ตรงกลางได้ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ หรือสังคมก็มีความสุขได้เหมือนกัน (Siamrathonline, 2017)

ดังนั้น การก้าวสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความเป็นไปได้อย่างมากสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในยุคดิจิทัล ซึ่งนอกจากเป็นการตอบสนองเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระยะสั้นแล้วยังก่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในการดำเนินงานตามเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระยะยาวและเป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้างอีกด้วย

แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการที่จะสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเห็นภาพเป็นรูปธรรมนั้นเป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการได้หากองค์กรมีความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ โดยหากพิจารณาถึงแนวทางที่เป็นไปได้นั้น ผู้เขียนเห็นว่ามีข้อควรพิจารณาที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประเด็นที่องค์กรควรคำนึงถึงและนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ประสบผลสำเร็จต่อไป อันได้แก่ (1) บริบทของการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ ประเด็นความท้าทายของการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลและองค์กรยุคดิจิทัล (2) เครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร (3) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ องค์ประกอบขององค์กร (4) กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร (5) ปัจจัยนำออก ได้แก่ การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม และ (6) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประเด็นดังกล่าวเหล่านี้ผู้เขียนขอเรียกโดยรวมว่า “บ้านแห่งองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 บ้านแห่งองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายตามลำดับได้ดังนี้

1. บริบทของการบริหารองค์การยุคดิจิทัล มีข้อควรพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ (1) ประเด็นความท้าทายของการบริหารองค์การยุคดิจิทัล ซึ่งการบริหารองค์การยุคดิจิทัลต้อง

เผชิญหน้ากับประเด็นความท้าทายอย่างน้อย 4 ประการคือ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางรูปแบบของธุรกิจ ความเปลี่ยนแปลงในบทบาทของงาน และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามหาแนวทางหรือวิธีการในการรับมือกับประเด็นความท้าทายเหล่านี้ให้ได้อย่างเกิดความเหมาะสมและลงตัว และ (2) *องค์การยุคดิจิทัล* ซึ่งประกอบด้วยลักษณะพื้นฐานที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการคือ (1) องค์กรที่มีแนวโน้มจะแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก (Digital-first Mindset) (2) การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมขีดความสามารถทางด้านดิจิทัล (Digital-age Practice) (3) แรงงานที่มีความพร้อมในยุคดิจิทัล (Digital-ready Workforce) และ (4) ทรัพยากรแบบดิจิทัล (Digital Resources)

2. เครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือ องค์กรยุคดิจิทัล จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยองค์กรจะต้องแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งองค์กรใดที่ลงทุนเวลาและสรรพกำลัง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเครือข่ายและความสัมพันธ์เชิงร่วมมือจะช่วยเพิ่มโอกาสในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Cross, Parise, and Weiss, 2007) เพราะเครือข่ายความร่วมมือช่วยให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และแบ่งปันความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

3. ปัจจัยนำเข้า ซึ่งในที่นี้ก็คือ องค์ประกอบขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม ซึ่งองค์การโดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบพื้นฐานที่อยู่ 5 ประการประกอบด้วย (1) คน (Man) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการปรับเปลี่ยนองค์กรยุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยหมายรวมถึงผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กร (2) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรจะต้องมีการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนและถ่ายทอดให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับรู้ในทิศทางเดียวกัน (3) โครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น มีการปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการกระจายอำนาจในการบริหาร พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการทำงานร่วมกัน (Teamwork) (4) เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology and Information) โดยองค์กรจะต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการและผู้ปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยีที่สามารถก้าวไปสู่การทำงานที่เฉพาะเจาะจงได้ ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และ (5) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กล่าวคือ การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบเปิด โดยเน้นการเปิดเผยการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และมีลักษณะเฉพาะตัวในการกำหนดองค์การให้มีความแตกต่างจากองค์การคู่แข่ง

4. กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนองค์กรคือ การคิดทบทวนอย่างสร้างสรรค์ว่าองค์กรมีลักษณะหน้าที่เป็นอย่างไร การปรับเปลี่ยนองค์กรไม่ได้เป็นเพียงแค่การปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่ผู้คนคิดว่าสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างไร (Avanco International, 2018) หรือกล่าวอย่างถึงที่สุดคือ เป็นการเปลี่ยน

วัฒนธรรมองค์การเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพความท้าทายใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การที่ยั่งยืน ดังนั้น ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การมักจะเริ่มต้นด้วย (1) การค้นหาวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม (Define the overall transformation objective) โดยจะต้องให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งทั้งองค์การ รวมถึงผลักดันการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ (2) การออกแบบประสบการณ์ (Design the experience) หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ประการถัดมาองค์การจะต้องออกแบบประสบการณ์ที่ต้องการให้กับลูกค้าและพนักงานของตน (3) การประเมินเทคโนโลยีที่มีอยู่ (Assess existing technologies) เพื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมเฉพาะเจาะจงที่องค์การมีอยู่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง อัปเดตอัตโนมัติหรือปลดระวาง (4) การทบทวนและเลือกโซลูชันและผู้ขาย (Review and select solutions and vendors) อันเป็นการประเมินและเลือกแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ให้ประสบการณ์ที่ต้องการและเติมช่องว่างในเทคโนโลยีที่มีอยู่ และ (5) การกำหนดระยะเวลาสำหรับการดำเนินงาน (Create a timeline for implementation) โดยในขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการผนวกการค้นหาวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม การออกแบบประสบการณ์ การประเมินเทคโนโลยีที่มีอยู่ ตลอดจนการทบทวนและเลือกโซลูชันและผู้ขายเข้าด้วยกันเป็นแผนปฏิบัติการ (an actionable plan) ที่มีการระบุระยะเวลาการดำเนินงานเอาไว้ที่ชัดเจน โดยระยะเวลาการดำเนินงานจะช่วยให้้องค์การสามารถยึดถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถใช้เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ตามจริงกับผลลัพธ์ที่วางแผนเอาไว้ และนอกจากนี้ยังช่วยผู้จัดการโครงการสามารถจัดการและควบคุมโครงการได้อย่างเป็นระบบและง่ายมากขึ้น (Choudhuri, 2018) ทั้งนี้ทุกกระบวนการของการปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับขององค์การ

5. ปัจจัยนำออก ซึ่งในที่นี้ก็คือ การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมอันประกอบด้วยหลักการ 5 ประการคือ (1) ความพร้อมของนวัตกรรม (Innovation Readiness) หมายถึง การเตรียมความพร้อมด้านนวัตกรรมอันประกอบด้วยเจตนาารมณ์ของ องค์การในการคิดค้นและระดับความพร้อมในการรับรู้ถึงนวัตกรรมเหล่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความคาดหวังขององค์การที่มีต่อนวัตกรรม ทั้งนี้้องค์การจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรสำหรับนวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐานสำหรับนวัตกรรม และการแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก เป็นต้น (2) การมีความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ (Creativity and Learning) ประกอบด้วยการมีความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร และการมีกรอบความคิดในการมีความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ (3) ภาวะผู้นำและการเป็นผู้ประกอบการ (Leadership and Entrepreneurship) องค์การจะต้องพิจารณาถึงการสนับสนุนด้านการจัดการ เช่น ปัจจัยที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น การเป็นผู้ประกอบการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เป็นการสร้างการเผยแพร่และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยองค์การจะต้องมีความเข้าใจในตัวของลูกค้า มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตลาด การสร้างข่าวกรองทางการตลาด เป็นต้น และ (5) แรงจูงใจและ

ความสัมพันธ์ (Motivation and Relations) เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความสัมพันธ์มีผลกระทบต่อความสามารถในทางการผลิตเป็นอย่างไร เช่น การตัดสินใจเอง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น (Alm and Jönsson, 2014)

6. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข กล่าวคือ คุณลักษณะ 3 ห่วง ได้แก่ (1) ความพอประมาณ จะทำให้องค์การต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมอย่างเกิดความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตน และเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ฟุ่มเฟือย (2) ความมีเหตุผล จะทำให้องค์การมีการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจและเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในทางบวกตามมา มิใช่เพราะการเรียกร้องจากสังคม ตลอดจนมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และสามารถตรวจสอบได้ (3) การมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว จะทำให้องค์การตระหนักถึงการสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคง ความสมดุล และความยั่งยืนให้ทั้งกิจการ ชุมชน และสังคม และคุณลักษณะ 2 เงื่อนไข ได้แก่ (4) ความรู้ จะทำให้องค์การต่าง ๆ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร และ (5) คุณธรรม จะทำให้องค์การต่าง ๆ มีการดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์และมีธรรมาภิบาล ทั้งนี้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเปรียบเสมือนเป็นร่มใหญ่ที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของบรรดาองค์การทั้งหลาย ซึ่งสามารถช่วยก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินกิจการขององค์การต่าง ๆ ให้เกิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้นในระยะยาว (Chamaram, 2017 : 180-181)

ทั้งนี้ ประเด็นเหล่านี้ถือว่าเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับองค์การต่าง ๆ ในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ตามบริบทขององค์การแต่ละแห่งอย่างเกิดความเหมาะสมต่อไป

บทสรุป (Conclusion)

การบริหารองค์การยุคดิจิทัลต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายทางด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี รูปแบบของธุรกิจ บทบาทของงาน และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่มีลักษณะเป็นไปแบบก้าวกระโดดชนิดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และสลับซับซ้อน ด้วยเหตุนี้ องค์การยุคดิจิทัลจึงเป็นองค์กรที่มีแนวโน้มจะแก้ปัญหาโดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก (Digital-first Mindset) เน้นการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมขีดความสามารถทางด้านดิจิทัล (Digital-age Practice) มีแรงงานที่มีความพร้อมในยุคดิจิทัล (Digital-ready Workforce) และมีทรัพยากรแบบดิจิทัล (Digital Resources) ทิศทางของการบริหารองค์การยุคดิจิทัลจึงมีอาจที่จะใช้วิธีการแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป หากแต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เน้นการแสวงหาโอกาสในการทดลองใช้แนวคิดใหม่ ๆ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เกิดความคุ้มค่ากับการลงทุน เกิดความยั่งยืน และที่

สำคัญคือ มีการดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์และมีธรรมาภิบาลจนเป็นที่ยอมรับของผู้คนในสังคมต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- ทนุสิทธิ์ สกนวัฒน์. (2560). **แนวทางการพัฒนาองค์กรแบบดิจิทัล**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640774>. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2561.
- ธัญพิชญา พรหมเสถียร. (2560). การตลาดยุค 4.0 กับการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในสังคมยุคดิจิทัล. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**. 14(2): 48-53.
- ธนาวุฒิ พิมพ์กิ และจันทนา ฤทธิ์สมบูรณ์. (2557). การประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดจันทบุรี. **วารสารวิจัย มสส. สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์**. 10(1): 1-21.
- นำพล ม่วงอวยพร. (2561). **การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://rcim.rmutr.ac.th/?p=11572>. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2561.
- พยัต วุฒิรงค์. (2555). **การจัดการนวัตกรรม จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จัยโต. (2560). **วิถีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สยามรัฐออนไลน์. (2560). **เศรษฐกิจพอเพียงประยุกต์ใช้ในยุคดิจิทัล**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://siamrath.co.th/n/13124>. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2561.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันอุดมศึกษาบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. **วารสารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**. 19(1): 169-186.
- Alm, C.J.J. and Jönsson, E. (2014). **Innovation Culture in Five Dimensions Identifying Cultural Success Factors and Barriers for Innovation**. Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation Programme, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology.
- Avanco International. (2018). **Organizational Transformation**. [Online]. Accessible from: http://www.avanco.com/sol_org_transform_trans_plan.html. Retrieved on 12 July 2018.

- Bajaj, R. (2015). **How do you define Digital Organization**. [Online]. Accessible from: <https://www.linkedin.com/pulse/how-do-you-define-digital-organization-rahul-bajaj>. Retrieved on 12 July 2018.
- Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: Influencing variables. **The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection**. 25(2): 37-45.
- Choudhuri, S. (2018). **5 Steps for Developing a Digital Transformation Strategy**. [Online]. Accessible from: <https://www.liaison.com/blog/2018/01/25/5-steps-developing-digital-transformation-strategy/>. Retrieved on 12 July 2018.
- Cross, R.L., Parise, S., and Weiss, L.M. (2007). **The role of networks in organizational change**. [Online]. Accessible from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-role-of-networks-in-organizational-change>. Retrieved on 12 July 2018.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations. **European Journal of Innovation Management**, 11(4): 539-559.
- Lemaire, A. (2018). **Forging a digital society**. [Online]. Accessible from: <http://www.oecd.org/innovation/forging-a-digital-society.htm>. Retrieved on 12 July 2018.
- Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. **Technovation**, 27: 533-546.
- Sarder, R. (2016). **Building an Innovative Learning Organization: A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Skilbeck, R. (2017). **Driving a culture of innovation**. [Online]. Accessible from: https://www.pageuppeople.com/wp-content/uploads/2017/02/Innovation-Whitepaper-Digital-small_v1_1.pdf. Retrieved on 12 July 2018.
- Soule, S. and Westerman, G. (2016). **FOSTERING A DIGITAL ORGANIZATION: BUILDING SUSTAINABLE DIGITAL ADVANTAGE IN TRADITIONAL COMPANIES**. [Online]. Accessible from: http://ide.mit.edu/sites/default/files/publications/IDE%20Research%20Brief%20v08_1.pdf. Retrieved on 12 July 2018.

Wei, Y., O'Neill, H., Lee, R.P. and Zhou, N. (2013). The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing. *J PROD INNOV MANAG.* 30(5): 1027-1041.

Translated Thai References

- Chamaram, S. (2017). The Management of University Social Responsibility Based on Sufficiency Economy Philosophy. *Journal of Humanities and Social Sciences, Surin Rajabhat University.* 19(1): 169-186. [In Thai]
- Juito, S. (2017). **New Way of Strategic Management for Sustainable Competitive Advantage.** Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press. [In Thai]
- Khunthongchan, S. (2016). **Integrated Human Resource Management.** Bangkok: Se-Education Co.Ltd. [In Thai]
- Muangyaporn, N. (2017). **Driving Innovation in Government Organizations.** [Online]. Accessible from: <http://rcim.rmutr.ac.th/?p=11572>. Retrieved on 12 July 2018. [In Thai]
- Pimji, T. and Ritsomboon, C. (2014). The Practical use of the Royal Sufficiency Economy with Community Enterprise in Chanthaburi Province. *SDU Res.J.* 10(1): 1-21. [In Thai]
- Promsathian, T. (2017). Marketing 4.0 with consumer lifestyle in digital society. *Journal of Sripatum University, Chonburi.* 14(2): 48-53. [In Thai]
- Sakunwatthana, T. (2017). **Digital Organization Development Approach.** [Online]. Accessible from: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640774>. Retrieved on 12 July 2018. [In Thai]
- Siamrathonline. (2017). **Sufficiency Economy Applied in the Digital Age.** [Online]. Accessible from: <https://siamrath.co.th/n/13124>. Retrieved on 12 July 2018. [In Thai]
- Wuthirong, P. (2012). **Innovation Management Concept & Best Practice.** Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai]