

การบริหารองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21

Organizational Management Amid the Dynamics of Social and Technological Change in the 21st Century

เสาวคนธ์ ศักดิ์ชัยศรี Saowakhon Sakchaisri

นักวิชาการอิสระ Independent Scholar

Corresponding author, e-mail: strategicpretty@gmail.com

Received May 17, 2025; Revised June 15, 2025; Accepted: December 30, 2025



บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารองค์กรในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายและรวดเร็ว ทั้งจากกระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการเพิ่มขึ้นของความคาดหวังต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร บทความนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดร่วมสมัยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาทิ แนวคิด Dual Operating System ของ Kotter และการจัดการเชิงพฤติกรรมของ Gibbons เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งวิเคราะห์กรณีศึกษาจากประเทศไทย เอเชีย และอเมริกาในด้านการปรับตัวขององค์กร ทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม นอกจากนี้ บทความยังสำรวจผลกระทบของเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และระบบคลาวด์ ต่อกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนเสนอแนวทางการปรับกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการวางรากฐานวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคแห่งความไม่แน่นอน ข้อเสนอจากบทความนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นของการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับคุณค่าทางสังคมและภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ อันเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้อ่านจะได้รับประโยชน์จากการเข้าใจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในบริบทปัจจุบัน พร้อมทั้งสามารถประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่เสนอไว้ในบทความนี้ เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยให้ผู้อ่านสามารถประเมินศักยภาพการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของตนเองได้อย่างเป็นระบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารองค์กร; การเปลี่ยนแปลงทางสังคม; การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี; การปรับตัวขององค์กร



Abstract

This article aims to analyze organizational management within the context of social and technological transformations in the 21st century. In this era, organizations face multifaceted and rapid dynamics driven by globalization, exponential growth in digital technologies, and structural shifts in society, such as ageing populations, cultural diversity, and rising expectations regarding corporate social responsibility. The article presents contemporary frameworks for managing change, such as Kotter's Dual Operating System and Gibbons' behavioral management model, as responses to these evolving conditions. It also examines case studies from Thailand, Asia, and the United States, highlighting how organizations across business, government, and civil society sectors have adapted to these changes. In addition, the article explores the impact of emerging technologies such as Artificial Intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), and cloud computing on organizational management processes. It proposes strategic adjustments, leadership development, and the establishment of flexible and sustainable organizational cultures to ensure long-term survival and growth amid uncertainty. The article emphasizes the critical importance of integrating technology with social values and visionary leadership as central elements in managing organizations effectively in the 21st century. Readers will benefit from understanding key transformation trends in today's context and will be equipped to apply the proposed frameworks and practices to strengthen their organizations. This includes systematically assessing their organization's capacity for change and selecting suitable strategies to navigate and lead effectively in the digital age.

Keywords: Organizational Management; Social Change; Technological Change; Organizational Adaptation

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริบทการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และแนวทางการเติบโตขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สังคมในปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ที่เน้นบทบาทของนวัตกรรม ข้อมูล และความรู้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (AI), อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และระบบคลาวด์ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานขององค์กรในทุกภาคส่วน

หนึ่งในแนวโน้มสำคัญที่มีอิทธิพลสูงต่อโครงสร้างองค์กรคือ โลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเชื่อมโยงเศรษฐกิจ การสื่อสาร และวัฒนธรรมให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับการ

แข่งขันในระดับสากล ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น Thomas and Ely (1996) นอกจากนี้ การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution) ได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากระบบอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามามีบทบาท เช่น การผลิตอัจฉริยะ (Smart Manufacturing) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchy) ต้องปรับตัวเป็นแบบเครือข่าย (Networked Organization) ที่มีความยืดหยุ่นสูงขึ้น Schwab (2015)

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันในตลาดโลก และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและโครงสร้างแบบลำดับขั้นเริ่มไม่เพียงพอต่อการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนสูง องค์กรจึงต้องการแนวทางการบริหารจัดการที่สามารถสร้างความยืดหยุ่น ส่งเสริมนวัตกรรม และเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็ว ความท้าทายดังกล่าวทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership ที่เป็นกลไกสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับวิธีการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น มีพลวัต และสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการบูรณาการกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม การพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร และการเปิดพื้นที่ให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร ซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญของการอยู่รอดและเติบโตขององค์กรในระยะยาว

กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 โลกเผชิญกับความปั่นป่วนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งจากหลากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่พลิกโฉมวิถีการดำเนินธุรกิจ และกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างลึกซึ้ง องค์กรในยุคปัจจุบันจึงต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความซับซ้อน (Complexity) มากกว่าที่เคยเป็นมา การบริหารแบบเดิมซึ่งเน้นความมั่นคงและการควบคุมภายในไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมกับสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดรับนวัตกรรม และความคล่องตัวทางกลยุทธ์ (Strategic Agility) กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นให้เห็นถึงกลยุทธ์ใหม่ที่สอดคล้องกับพลวัตของโลกปัจจุบัน ซึ่งการทำความเข้าใจในมิติต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร



บทความนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิดหลัก 3 ประการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ได้แก่ 1) แนวคิดระบบการดำเนินงานคู่ของ John Kotter ที่เน้นความยืดหยุ่นและความเร็วในการเปลี่ยนแปลง 2) แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมควบคู่กับ Agile Transformation ซึ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบเชิงวัฒนธรรมภายในองค์กร และ 3) แนวคิดองค์กรที่มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ซึ่งเน้นการปรับตัวเชิงรุกในบริบทที่ไม่แน่นอน แนวคิดการจัดการแบบระบบคู่ของ John Kotter แนวทางการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรแบบ Agile ตลอดจนแนวคิดเรื่องความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1. แนวคิดของ John Kotter เรื่อง "Accelerate" และระบบการดำเนินงานคู่ (Dual Operating System) Kotter (2014) ได้นำเสนอแนวคิด "Accelerate" เพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีความไม่แน่นอนสูง โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน Kotter ชี้ให้เห็นว่าระบบบริหารจัดการแบบลำดับชั้น (Formal Hierarchy) เพียงอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านความเร็ว ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมได้อย่างเพียงพอ เขาจึงเสนอระบบการดำเนินงานแบบคู่ (Dual Operating System) ซึ่งผสมผสานระหว่าง:

(1) ระบบลำดับชั้น (Hierarchy) ที่เน้นโครงสร้าง ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ และประสิทธิภาพในการจัดการงานประจำ

(2) ระบบเครือข่าย (Network) ที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร 2 ทาง การริเริ่มนวัตกรรม และการตัดสินใจที่รวดเร็วจากทีมงานที่กระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร

หัวใจสำคัญของระบบเครือข่ายนี้คือ "ทีมแนวหน้า" (Guiding Coalition) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายระดับในองค์กรที่มีความมุ่งมั่น มีพลัง และมีอิทธิพลเชิงบวกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ไม่ได้เน้นการสั่งการจากเบื้องบน แต่สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายใน โดยการปลดล็อกศักยภาพของคนในองค์กรทุกระดับ แนวทางของ Kotter ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานที่มีเสถียรภาพในขณะเดียวกันก็สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยืดหยุ่นในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. Behavioral Change และ Agile Transformation การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม (Behavioral Change) เป็นรากฐานสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องต่อเทคโนโลยีใหม่ ความคาดหวังของผู้บริโภค และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่ใช่เพียงแค่การปรับปรุงกระบวนการภายนอก แต่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงภายในที่ลึกซึ้ง ทั้งในระดับความคิด (Mindset) ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ในบริบทของ Agile Transformation แนวทางนี้มุ่งเน้นการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ผ่านโครงสร้างการทำงานแบบ iterative หรือการพัฒนาเป็นรอบสั้นๆ โดยเน้นการเรียนรู้แบบต่อเนื่องจาก feedback จริง ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรในฐานะผู้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นสร้าง

พื้นที่ปลอดภัยให้พนักงานกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ ทำให้ Agile ไม่ใช่แค่กระบวนการ แต่เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดของทั้งองค์กร และนี่คือหัวใจของ Behavioral Change ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน (Gibbons, 2019)

3. แนวคิดองค์กรที่มีความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) Manyika and Tuin (2020) อธิบายว่า Strategic Agility คือ ความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนทิศทางเชิงกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนทรัพยากรอย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ความสามารถนี้ไม่ใช่เพียงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มล่วงหน้าและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกก่อนที่แรงกดดันจากภายนอกจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ Strategic Agility มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

(1) ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Fluidity) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเคลื่อนย้ายคน เงินทุน และเทคโนโลยีไปยังส่วนที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็ว

(2) การสร้างขีดความสามารถในการคาดการณ์ (Strategic Foresight) โดยอาศัยข้อมูลเชิงลึกและการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) เพื่อรับมือกับโอกาสและความเสี่ยง

(3) การตอบสนองเชิงรุก (Proactive Response) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการดำเนินการล่วงหน้า ไม่ใช่ออกให้เกิดวิกฤตจึงเริ่มลงมือ

องค์กรที่มี Strategic Agility สูงจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อตลาดได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

บริบททางสังคม: การเปลี่ยนแปลงประชากร วัฒนธรรม และความคาดหวัง

บริบททางสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในทุกภาคส่วน ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ การเปลี่ยนแปลงเชิงประชากร วัฒนธรรม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการปรับตัวเชิงนโยบาย กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ 1. การเปลี่ยนแปลงประชากร (Demographic Change) หลายประเทศรวมถึงประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) โดยประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างแรงงาน การออกแบบสวัสดิการ และความต้องการของตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังเกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างครอบครัว เช่น ครอบครัวเดี่ยว และการเพิ่มขึ้นของประชากรในเมือง ซึ่งก่อให้เกิดความต้องการที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้นในการจัดบริการสาธารณะและการบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) 2. ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ (Cultural Diversity and Identity) การเคลื่อนย้ายของประชากร การเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากทั่วโลก และแนวคิดเรื่องความเท่าเทียม ได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลายมากขึ้นในที่ทำงานและสังคมโดยรวม องค์กรจำเป็นต้องมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายและการอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณค่า โดยเฉพาะในเรื่องชาติพันธุ์ เพศวิถี ศาสนา และความเชื่อ เพื่อสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งภายในองค์กร รวมถึงเสริมสร้างศักยภาพในการดึงดูดบุคลากรคุณภาพ (Thomas and Ely, 1996)



3. ความคาดหวังใหม่ของผู้บริโภคและแรงงาน (Rising Expectations) คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อทางสังคมขององค์กรมากกว่ารุ่นก่อน พนักงานรุ่นใหม่ต้องการองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การพัฒนาอย่างยั่งยืน และบทบาทขององค์กรในสังคม ขณะที่ผู้บริโภคก็เริ่มให้คุณค่ากับแบรนด์ที่แสดงออกถึงจริยธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อชุมชน (Porter and Kramer, 2011)

บริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัว และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมและยึดโยงกับสังคม ผู้เขียนวิเคราะห์ว่า การปรับตัวนี้ไม่ควรมองเป็นเพียงมาตรการชั่วคราว แต่ควรถูกฝังอยู่ในกระบวนการขององค์กรในฐานะกลยุทธ์ระยะยาว การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารแบบยืดหยุ่นต้องเริ่มจากผู้นำที่เข้าใจบริบทสังคมและสามารถแปรข้อมูลเชิงสังคมให้เป็นแนวทางการตัดสินใจที่สะท้อนความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความยั่งยืน การฟังเสียงของประชาชนและพนักงาน รวมถึงการเปิดรับแนวคิดจากภาคสังคม จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าร่วมและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนในสังคม

1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี: โอกาสและความท้าทาย ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ทรงอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในทุกภาคส่วน การมาถึงของเทคโนโลยีล้ำสมัยไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญที่หล่อหลอมวิถีคิดทางยุทธศาสตร์ รูปแบบการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างรอบด้าน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 จึงมิใช่เพียงการปฏิรูปด้านเทคนิคเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงพลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม และแรงงานที่องค์กรไม่อาจมองข้ามได้ภายใต้กรอบแนวคิดนี้ บทความจะวิเคราะห์ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

(1) ผลกระทบของเทคโนโลยีเกิดใหม่ที่เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรโดยตรง เทคโนโลยีเกิดใหม่ในศตวรรษที่ 21 ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรจากรากฐาน ไม่ว่าจะเป็น AI, IoT, Cloud Computing หรือ Blockchain ต่างมีบทบาทในการเร่งกระบวนการตัดสินใจ เพิ่มความแม่นยำ และลดการพึ่งพาระบบลำดับชั้นแบบดั้งเดิม องค์กรในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับตัวจากระบบที่เน้นขั้นตอนแบบตายตัว ไปสู่โครงสร้างที่เน้นความยืดหยุ่น ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และเปิดรับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนผ่านนี้ไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ แต่ยังเปลี่ยนบทบาทของผู้นำและโครงสร้างการตัดสินใจในองค์กรโดยตรง องค์กรที่สามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และรับมือกับความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมธุรกิจสมัยใหม่ได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่าง: บริษัท DHL ใช้ระบบ AI และ IoT ในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) โดยติดตั้งเซนเซอร์และแพลตฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความล่าช้าในการขนส่ง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและทรัพยากร ส่งผลให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ Knight (2020) นอกจากนี้ บริษัท Amazon ยังนำ หุ่นยนต์อัตโนมัติ (robotics) มาช่วยในการหยิบสินค้าและแพ็คเกจของภายในคลังสินค้า ซึ่งสามารถลดเวลาเฉลี่ยในการดำเนินงานได้ถึง 20% และลดอัตราความผิดพลาดในการจัดส่งสินค้า ผลกระทบ: โครงสร้างการจัดการภายในองค์กรเปลี่ยนจากระบบ “คนบริหารเครื่องมือ” ไปสู่ “ระบบ

อัตโนมัติที่บริหารโดยข้อมูล” และการตัดสินใจทางธุรกิจพึ่งพา ข้อมูลเรียลไทม์ (real-time data) มากกว่าการวางแผนแบบคาดการณ์ล่วงหน้า

(2) ความท้าทายด้านแรงงานและการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่ได้ส่งผลเฉพาะต่อโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งแรงสะท้อนโดยตรงต่อระบบแรงงาน โดยเฉพาะเมื่อระบบอัตโนมัติและ AI เริ่มเข้ามาทดแทนงานที่ใช้แรงงานซ้ำซากและทักษะต่ำ ความท้าทายสำคัญจึงอยู่ที่การเตรียมแรงงานให้สามารถปรับตัวและมีส่วนร่วมในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะใหม่ (reskilling) และการยกระดับทักษะเดิม (upskilling) กลายเป็นนโยบายสำคัญของทั้งรัฐและองค์กร เพื่อสร้างแรงงานที่มีความพร้อมในด้านทักษะดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะในบริบทที่ความต้องการด้าน soft skills และ digital intelligence ได้กลายเป็นปัจจัยกำหนดศักยภาพในการแข่งขันของแรงงานยุคใหม่ ตัวอย่าง: รายงานของ McKinsey ระบุว่า 50% ของแรงงานทั่วโลกต้องมีการ reskill หรือ upskill ภายในปี 2030 โดยเฉพาะแรงงานในภาคอุตสาหกรรมดั้งเดิม เช่น การผลิต การบริการ และโลจิสติกส์ ตัวอย่างในประเทศไทยคือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำ “โครงการพัฒนาทักษะดิจิทัล” สำหรับพนักงานกลางถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงหลักสูตรด้าน Data Analytics, Cybersecurity และ Digital Communication เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Smart Industry) ผลกระทบ: เกิดช่องว่างทักษะ (skill gap) ระหว่างแรงงานดั้งเดิมกับความต้องการของตลาดแรงงานยุคใหม่ และแรงงานที่ไม่สามารถปรับตัวอาจประสบปัญหาการว่างงาน หรือถูกกลดบทบาทในองค์กร

(3) บทบาทของภาครัฐและธุรกิจในการวางโครงสร้างระบบนิเวศเทคโนโลยี เน้นกรณีศึกษา Thailand 4.0 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะไม่สามารถขับเคลื่อนสู่ระดับระบบได้ หากปราศจากโครงสร้างพื้นฐานและนโยบายที่เอื้อต่อการปรับตัวของภาคธุรกิจและประชาชน ภาครัฐจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางกลไกสนับสนุน และสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ในขณะเดียวกัน ภาคธุรกิจก็มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการลงทุน การพัฒนานวัตกรรม และการยกระดับขีดความสามารถของแรงงาน ตัวอย่าง: รัฐบาลไทยได้ริเริ่มนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อยกระดับประเทศจากกับดักรายได้ปานกลางไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการลงทุนใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย อาทิ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ การบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมดิจิทัล และการแพทย์สมัยใหม่ นอกจากนี้ยังจัดตั้งโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่รัฐจัดให้มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน เช่น รถไฟความเร็วสูง ท่าเรือน้ำลึก และ 5G เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ผลกระทบ: เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมที่เชื่อมโยงภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้ภาคธุรกิจไทยสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อพัฒนาผลิตภาพและแข่งขันในระดับโลก

2. การปรับตัวขององค์กร: โมเดลและกรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีและบริบทโลกที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้องค์กรทั่วโลกจำเป็นต้องพัฒนาโมเดลการปรับตัวที่สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ในยุคดิจิทัล ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบงาน การจัดการข้อมูล และรูปแบบความเป็นผู้นำ องค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพล้วนมีคุณลักษณะร่วมกันคือ การ



เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ การใช้ข้อมูลเป็นฐานของการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีโมเดลและกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

(1) กรณีศึกษาองค์กรไทยที่ใช้เทคโนโลยีในการปรับตัว องค์กรไทยโดยเฉพาะในภาค SMEs ได้มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดในยุคที่ความผันผวนทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การใช้ E-commerce และแพลตฟอร์มออนไลน์ สำหรับการกระจายสินค้าและบริการหลังวิกฤตโควิด-19 รวมถึงการใช้งาน ระบบบัญชีและการบริหารภายในผ่าน Cloud Platform เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการต้นทุน Tanapaisankit et al. (2024) นอกจากนี้ ตลาด LiVEx ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการระดมทุนของบริษัท SME และ Startup ในตลาดทุน ได้เปิดโอกาสให้องค์กรขนาดเล็กสามารถเข้าถึงเงินทุนด้วยต้นทุนต่ำภายใต้การกำกับดูแลที่ยืดหยุ่นมากขึ้น Tongdaeng and Mahakanjana (2022) สำหรับภาครัฐ ระบบ G-Cloud ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารโครงสร้างราชการแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำซ้อน และเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลภาครัฐของประชาชน

(2) โมเดลจากเอเชีย: ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ประเทศในเอเชียตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ได้นำโมเดล “Smart Enterprise” และ “Connected Industry” มาใช้ โดยเน้นการบูรณาการระบบอัตโนมัติ AI และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เข้ากับสายการผลิตและการบริหารองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ขณะเดียวกัน สิงคโปร์ ได้กลายเป็นผู้นำในด้าน “Digital-by-Default” โดยส่งเสริมให้ทุกกระบวนการภาครัฐและภาคธุรกิจสามารถดำเนินการผ่านระบบดิจิทัลได้ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (OECD, 2020) องค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในโมเดลเหล่านี้คือ การลงทุนอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การยกระดับทักษะแรงงาน และการสร้างพันธมิตรระหว่างภาครัฐและเอกชน

(3) แนวปฏิบัติจากสหรัฐอเมริกา: Big Data และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรในสหรัฐอเมริกามีความก้าวหน้าในการใช้ Big Data เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โดยบริษัทเทคโนโลยีระดับโลก เช่น Google, Amazon และ Microsoft ต่างลงทุนในระบบการเรียนรู้ขององค์กรผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลแบบเรียลไทม์ ตัวอย่างเช่น Amazon ใช้ระบบวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อปรับเปลี่ยนประสบการณ์การใช้งานแบบ personalized ในขณะที่ Microsoft พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ภายในเพื่อสร้างวัฒนธรรมของ “องค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning)”

3. แนวทางการบริหารองค์กรแห่งอนาคต องค์กรแห่งอนาคตจะต้องเผชิญกับพลวัตของความไม่แน่นอน G Harris (2022) ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และความซับซ้อนของปัจจัยภายนอกที่ทวีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารองค์กรจึงไม่สามารถยึดตามกรอบความคิดแบบคงที่ แต่ต้องปรับเข้าสู่แนวคิดแบบ “พลวัตและยืดหยุ่น” (dynamic and adaptive) ซึ่งสะท้อนผ่านแนวทางสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่าน การบริหารความยืดหยุ่น และการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง

(1) การวางกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่าน (Change Strategy) กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านหมายถึงการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบในการปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเริ่มจากการประเมิน

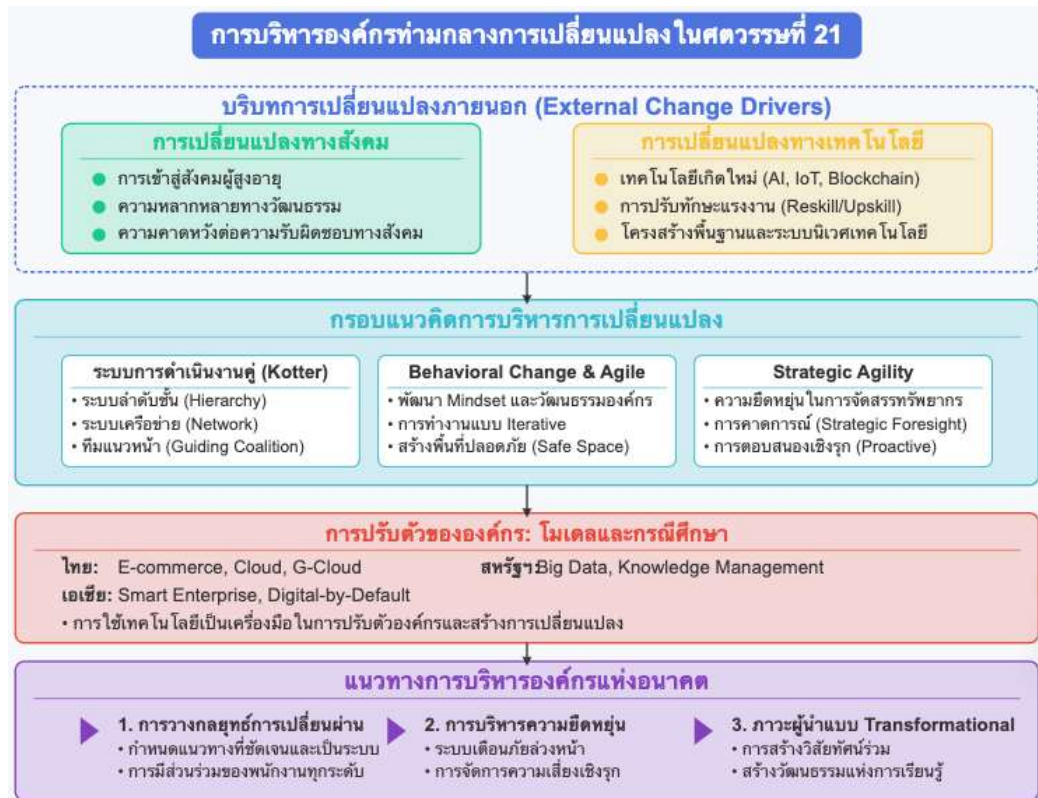
สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ระบุปัจจัยเสี่ยง และออกแบบแนวทางการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน ทั้งในเชิงโครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) และพฤติกรรม (Behavior) Paul G Harris (2022) เสนอว่าองค์กรที่ต้องการความอยู่รอดในโลกใหม่ จำเป็นต้องมี “Change Strategy Playbook” ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ การสื่อสารอย่างโปร่งใส และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ feedback loop ที่มีประสิทธิภาพ

(2) การบริหารความยืดหยุ่น (Resilience Management) ความยืดหยุ่นในองค์กร (Organizational Resilience) มิได้หมายถึงการฟื้นตัวจากวิกฤตเท่านั้น แต่รวมถึงความสามารถในการ “เติบโตจากความเปลี่ยนแปลง” และสร้างระบบที่พร้อมรับมือกับความผันผวนในอนาคต องค์กรที่มีระบบบริหารความยืดหยุ่นจะมองวิกฤตเป็นโอกาสในการปรับตัว ทดลองนวัตกรรมใหม่ และพัฒนาความสามารถใหม่ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา แนวคิด Resilience Management เน้นการพัฒนา ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (early warning systems) การจัดการความเสี่ยงเชิงรุก (proactive risk mitigation) และการวางแผนฉุกเฉินที่ผนวกอยู่ในระบบปฏิบัติการปกติขององค์กร (Georgescu et al., 2024)

(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership ผู้นำยุคใหม่ไม่อาจทำหน้าที่เพียงผู้บริหาร แต่ต้องเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (change leader) ที่สามารถจุดประกายแรงบันดาลใจ ดึงศักยภาพของทีมงาน และนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่อย่างมั่นใจ ภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การสื่อสารที่ชัดเจน และการสร้างความสัมพันธ์บนฐานของความไว้วางใจและคุณค่า ผู้นำที่มีความสามารถเชิง Transformational จะสามารถสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้” และ “ความสามารถในการปรับตัวร่วมกัน” ซึ่งเป็นสองปัจจัยหลักในการนำองค์กรให้เติบโตภายใต้บริบทที่ไม่แน่นอน (Fong-Yi Lai et al., 2020)

องค์ความรู้ใหม่

แผนภาพต่อไปนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทการเปลี่ยนแปลงภายนอก กรอบแนวคิดการบริหาร โมเดลการปรับตัวขององค์กร และแนวทางการบริหารองค์กรแห่งอนาคต ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนองค์กรในระยะยาวผู้เขียนได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่นี้



ภาพประกอบ 1 แผนภาพองค์ความรู้: การบริหารองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

แผนภาพนี้แสดงองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยจัดโครงสร้างเป็นระดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ดังนี้

1. โครงสร้างของแผนภาพ แผนภาพได้จัดองค์ความรู้เป็น 4 ระดับหลักที่เชื่อมโยงกันตามลำดับจากบนลงล่าง:

ระดับที่ 1: บริบทการเปลี่ยนแปลงภายนอก (External Change Drivers) องค์ประกอบภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรต้องปรับตัว แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก: (1) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม - สังคมผู้สูงอายุ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความคาดหวังด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - เทคโนโลยีเกิดใหม่ การปรับทักษะแรงงาน และระบบนิเวศเทคโนโลยี

ระดับที่ 2: กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีและแนวคิดหลักที่ใช้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 แนวคิดสำคัญ: (1) ระบบการดำเนินงานคู่ของ Kotter - การผสมผสานระบบลำดับขั้นกับระบบเครือข่ายอย่างสมดุล (2) Behavioral Change & Agile - การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรให้มีความคล่องตัว (3) Strategic Agility - ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรและการตอบสนองเชิงรุก

ระดับที่ 3: การปรับตัวขององค์กร: โมเดลและกรณีศึกษา ตัวอย่างการประยุกต์ใช้แนวคิดในพื้นที่ต่างๆ: (1) ไทย-การใช้ E-commerce, Cloud, G-Cloud (2) เอเชีย-โมเดล Smart Enterprise, Digital-by-Default (3) สหรัฐอเมริกา-การใช้ Big Data และ Knowledge Management

ระดับที่ 4: แนวทางการบริหารองค์กรแห่งอนาคต กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อความยั่งยืน: (1) การวางกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่าน – กำหนดแนวทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมจากทุกระดับ (2) การบริหารความยืดหยุ่น – สร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้าและการจัดการความเสี่ยงเชิงรุก (3) ภาวะผู้นำแบบ Transformational – การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

2. ความสัมพันธ์เชิงลำดับและเหตุผล แผนภาพแสดงความสัมพันธ์เชิงลำดับอย่างชัดเจนด้วยลูกศรเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ: บริบทภายนอก กรอบแนวคิดการบริหาร การปรับตัวองค์กร แนวทางการบริหารองค์กรแห่งอนาคต โครงสร้างนี้สื่อให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีในการบริหาร ซึ่งถูกนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบต่างๆ และสุดท้ายสรุปเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรควรดำเนินการในอนาคต

แผนภาพนี้สรุปองค์ความรู้สำคัญจากบทความ โดยสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นองค์รวม ที่บูรณาการทั้งความเข้าใจในบริบทภายนอก การประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสม การเรียนรู้จากกรณีศึกษา และการวางแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้

บทสรุป

การบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องยกระดับจากการจัดการเชิงรับไปสู่การออกแบบองค์กรที่พร้อมรับมือกับอนาคตในทุกมิติ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (ผ่านโมเดลการบริหารแบบคู่ของ Kotter) การพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร (ผ่านการสร้างวัฒนธรรมแบบ Agile และการเรียนรู้ร่วมกัน) ตลอดจนการเข้าใจและตอบสนองต่อบริบทสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรไม่ควรมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ควรออกแบบให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้าง ระบบคิด และวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงควรถูกทำให้เป็นเรื่องปกติ (normalize change) และถูกขับเคลื่อนจากทุกระดับขององค์กร องค์กรที่สามารถผสานแนวคิดทั้งสามประเด็นหลักเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวมจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21 มิได้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และนำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงจึงมิใช่เป็นเพียง "บริบท" ที่องค์กรต้องเข้าใจเท่านั้น แต่เป็น "แรงผลักดัน" ที่ต้องตอบสนองด้วยการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2568 จาก <https://www.nesdc.go.th>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *สถิติประชากรและเคหะ พ.ศ. 2566*. สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2568 จาก <https://stat.bora.dopa.go.th>



- Thomas, D. A., and Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Gibbons, P. (2019). *The Science of Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture* (2nd ed.). Pearson Education. Retrieved [2025, May 10] Amazon Kindle Edition
<https://www.amazon.com/Science-Organizational-Change-Strategy-Behavior-ebook/dp/B07QL2M9GK>
- Georgescu, I., et al. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press. Retrieved [2025, May 10]
<https://hbr.org/2012/11/accelerate>
- Knight, W. (2020). *Companies Are Rushing to Use AI-but Few See a Payoff*. Retrieved [2025, May 10] https://www.wired.com/story/companies-rushing-use-ai-few-see-payoff/?utm_source=chatgpt.com
- Lai, F. Y., et al. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, Retrieved [2025, May 10]
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Manyika, J., and Tuin, M. (2020). *The future is not what it used to be: Resilience in the era of uncertainty*. McKinsey Global Institute. Retrieved [2025, May 10]
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal>
- OECD. (2020), “*The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*”, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 02, OECD Publishing, Paris. Retrieved [2025, May 10]
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf
- Harris, P. G. (2022). *Routledge Handbook of Global Environmental Politics*. Retrieved [2025, May 10] https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/oa-edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324%2F9781003008873-23&type=chapterpdf&utm_source=chatgpt.com
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.



- Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: *What It Means and How to Respond*. Retrieved [2025, May 10] <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
- Tanapaisankit, C., et al. (2024). Digital transformation strategies for Thai SMEs: Case studies in the post-COVID era. *Journal of Asian Business Innovation*, 12(1), 45–67.
- Tongdaeng, T., and Mahakanjana, C. (2022). *LiVEx and access to capital for Thai SMEs: Innovation in equity markets*. *Journal of Capital Markets*, 18(3), 22–39.