



ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2563

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนางานองค์กรในยุคดิจิทัล FACTORS AFFECTING TO MODEL FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONS IN DIGITAL ERA

วันที่รับต้นฉบับบทความ: 17 มีนาคม 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 9 กรกฎาคม 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 15 กรกฎาคม 2563

สุปราณี วรรณรณ*

Supranee Vanarun

ธนศ ปทุมมานนท์**

Tanait Padumanoda

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนางานองค์กรในยุคดิจิทัล โดยเป็นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนางานองค์กรในยุคดิจิทัล จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยทำให้พบว่า มีตัวแปรหลักสำคัญ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน 3) ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง และ 4) ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยตัวแปรทั้ง 4 ด้านนี้ องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างจุดแข็ง สร้างความได้เปรียบ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนางานองค์กร, องค์กรในยุคดิจิทัล

ABSTRACT

This article aimed to investigate factors that influence the organization's development model in the digital age. The researcher reviewed the literature and found four factors that affect the organization development model in the digital age, including: 1) Innovative leadership, 2) Organizational change, 3) Talent management, and 4) Digital culture. These four factors can be applied to improve the organization and increase operational efficiency and building strengths, competitive advantage, and corporate image in the long term.

Keywords: model for development organization, organizations in digital era.

* อาจารย์ประจำคณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี e-Mail: supranee.va@dtc.ac.th

** นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กองยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข
e-Mail: Tanaidpa@yahoo.com



บทนำ

ในโลกปัจจุบันเป็นโลกของนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย โดยเทคโนโลยีทั่วโลกมีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ถือเป็นโอกาสอันดีในการเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อพัฒนากิจกรรมทางสังคม และเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมต่อของบุคคลและองค์กรของภาคส่วนต่าง ๆ ทั่วโลก ร่วมกัน โดยการเติบโตของเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างงานและธุรกิจ ตลอดจนนวัตกรรมและผลผลิตโดยรวมของประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกประเทศทั่วโลกต่างต้องตื่นตัวและปรับตัวให้มีความพร้อมเพื่อรองรับกับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบในการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีและสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ แนวโน้มการเติบโตจากสถานะเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาในแถบภูมิภาคเอเชียที่กำลังฟื้นตัวจากปริมาณตัวเลขการส่งออกและอุปสงค์ภายในประเทศที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงทางการค้าของภูมิภาคที่มีความเข้มแข็ง โดยมีนโยบายในการดึงดูดรับทางการเงินเพิ่มขึ้น ช่วยวางรากฐานทางเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียให้สามารถรับมือกับปัจจัยความเสี่ยงภายนอกได้เป็นอย่างดี (Asian Development Bank, Online, 2018) และจากสถานะเศรษฐกิจที่เริ่มขยายตัวขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาและความก้าวหน้าในภาคส่วนต่าง ๆ ที่สามารถดึงดูดนักลงทุนต่างชาติและทำให้กระแสเงินทุนไหลเข้าสู่ประเทศกำลังพัฒนาในแถบประเทศภูมิภาคเอเชียได้ ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศของตน ทั้งนี้การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศและการสนับสนุนภาพลักษณ์ในตลาดต่างประเทศนั้น จะเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเพิ่มดุลทางการค้าที่ได้จากการบริหารประเทศภายใต้สถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (International Monetary Fund, Online, 2017)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเติบโตทางเศรษฐกิจได้สร้างอาชีพอุตสาหกรรมใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ออนไลน์, 2560) ทั้งนี้สถานะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันจัดว่าเป็นพื้นที่สำหรับการแสดงศักยภาพทางการผลิต การจำหน่าย การค้า หรือการบริโภคสินค้า รวมถึงบริการโดยผ่านตัวแทนต่าง ๆ ในสถานที่ตั้งที่ได้ถูกกำหนดไว้ โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เป็นตัววัดขนาดเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ และเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมทางเศรษฐกิจอีกด้วย ในช่วงปี พ.ศ. 2549-2557 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวของการลงทุนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 2.00 ต่อปี และมีอัตราการขยายตัวของ GDP เฉลี่ยเพียงร้อยละ 3.40 ต่อปี ซึ่งอัตราการขยายตัวดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ ไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในระยะถัดไปได้ นอกจากนี้หากต้องการให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (middle income trap) ไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว จำเป็นต้องกำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งมีมาตรการสนับสนุนเพื่อชักจูงการลงทุนในประเทศด้วย



กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้นำเสนอ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย: กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (new engine of growth) ภายใต้แนวคิดที่ว่า ประเทศไทยสามารถผลักดันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (S-curve) ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ 5 อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (first S-curve) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (new S-curve) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ออนไลน์, 2560)

จากมาตรการสนับสนุนชักจูงการลงทุนในประเทศเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจสำหรับ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายของรัฐบาล ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่เป็นองค์กรภาคอุตสาหกรรมต้องปรับองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อดึงดูดเม็ดเงินจากนักลงทุนต่างชาติและเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะในการพัฒนาองค์กรซึ่งมีปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งนวัตกรรมหลายองค์กรจะต้องปรับรูปแบบในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์แห่งโลกของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลที่ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องนำเข้ามาใช้พัฒนาองค์กร ผู้เขียนจึงเห็นว่าองค์กรในประเทศไทยซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรม 10 กลุ่มที่เป็นเป้าหมายของรัฐบาล เป็นกลุ่มที่ควรมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาสินค้าและบริการให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรในระยะยาวอย่างยิ่งย่น

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล

การพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล

การพัฒนาองค์กร (organization development: OD) เป็นการดำเนินงาน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการพัฒนาองค์กรจะรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร กระบวนการทำงาน การปรับทัศนคติ พฤติกรรม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ตลอดจนค่านิยม (core value) ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ การพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายชัดเจนและปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในยุคปัจจุบันการพัฒนาองค์กรล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป (ธาดา ราชกิจ, ออนไลน์, 2562)

ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ทำให้ผู้เขียนศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จนได้องค์ประกอบของปัจจัย



ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กร 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน 3) การบริหารจัดการคนเก่ง และ 4) วัฒนธรรมดิจิทัล ซึ่งเป็นตัวแปรที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล

1. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรม”

Sena and Erena (Online, 2012) ให้คำนิยาม “ผู้นำด้านนวัตกรรม” ว่าเป็นกระบวนการแนะนำสิ่งใหม่ ๆ ได้แก่ ความคิด ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ วิธีการ เทคนิค และการค้นพบ (สิ่งประดิษฐ์) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชากรและแก้ปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต

Patrick (2011) ให้คำนิยาม “ผู้นำด้านนวัตกรรม” ว่าเป็นผลของการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรุนแรง และสามารถทำลายล้างหรือสามารถเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำเนินธุรกิจได้

ซึ่งสอดคล้องกับ Barker (1993) และ Adizes (1988) ที่นิยาม “ผู้นำด้านนวัตกรรม” ว่าเป็นการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่ง จะปลูกฝังให้เกิดนวัตกรรมต่อไปในด้านต่าง ๆ ของตนเองและด้านอื่น ซึ่งส่งผ่านเป็นรูปแบบของห่วงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งผลกระทบของห่วงโซ่จากนวัตกรรมในแต่ละพื้นที่สามารถสร้างนวัตกรรมอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสิ่งทอที่นำไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีระดับกลาง ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีขั้นกลางจะนำไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง และนำไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศได้

และคล้ายคลึงกับ Burns (1978) ที่นิยาม “ผู้นำด้านนวัตกรรม” ว่าเป็นการปฏิวัติ การเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ที่กระจายไปในมุมกว้าง โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดอุตสาหกรรมใหม่ หรือระบบการเมืองใหม่ในองค์กรและประเทศต่าง ๆ การฟื้นฟูเศรษฐกิจ การศึกษา กฎหมาย การสื่อสาร การแพทย์ และโครงสร้างทางสังคม เป็นต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” คือการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้จะนำไปสู่การปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงระบบในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Taghizadeh et al. (2013) ที่ศึกษาการจัดการบริการนวัตกรรมการดำเนินงานทางการตลาดที่ขึ้นอยู่กับสถานะตลาด: แนวทางของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม พบว่านวัตกรรมการให้บริการเป็นปัจจัยหนึ่งใน 5 ด้านที่มีบทบาทแตกต่างกัน ในขณะที่มีองค์ประกอบร่วมกันระหว่างส่วนประกอบทั้งหมด การปฏิบัติในด้าน 5 ด้านนี้อาจนำไปสู่กิจกรรม



การพัฒนาบริการใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอาจมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุน ความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างมาตรฐานและการกระตุ้นการสื่อสารกับช่องทางอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับแนวคิดเรื่องนวัตกรรม โดยส่งผ่านรูปแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่สามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและของประเทศได้อย่างยั่งยืน

2. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน”

Barney (1986) ให้นิยาม “วัฒนธรรมองค์กร” ว่าเป็นค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมติฐานที่มีความซับซ้อน โดยองค์กรต่าง ๆ จะต้องดำเนินงานที่มีการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และคู่แข่ง ให้มีประสิทธิภาพ

คล้ายคลึงกับ Schein (1990) ที่นิยาม “วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน” ว่าเป็นความแข็งแกร่งขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนนั้นมีผลต่อเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่มีการแบ่งปันภารกิจและประสบการณ์ระหว่างพนักงานในองค์กร เช่น ภารกิจหลักซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร และเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยองค์กรจะต้องมีการจัดสรรสถานะในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านอำนาจการปกครอง ด้านผลตอบแทน และบทลงโทษ ที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม ทั้งอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ

และสอดคล้องกับ Lau and Idris (2001) ที่นิยาม “วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน” ว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่คนในองค์กรส่วนใหญ่จะกลัวการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรจะต้องเอาชนะสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แตกต่างจาก Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle (2011) ที่นิยาม “วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน” ว่าเป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนนั้นถือว่าเป็นวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืน และการพัฒนาเชิงรุกต่อความคืบหน้าที่จะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเป็นการอำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กร เพราะนวัตกรรมถือเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนเป็นอย่างมาก เมื่อใดก็ตามที่องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้นำองค์กรจะต้องพิจารณาถึงประเด็นด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย

จึงสรุปได้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน” เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรให้ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร เพราะนวัตกรรมถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ



ในการบริหารจัดการองค์กรที่ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของทีมงานภายในองค์กรให้มีการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้เปรียบกว่าคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cameron and Quinn (2006) ที่ศึกษาการวินิจฉัยและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ขึ้นอยู่กับค่านิยมของการแข่งขัน พบว่ามีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างได้เปรียบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านหลักคือ 1) ด้านการเก็บรักษา เป็นด้านที่องค์กรจะต้องเก็บรักษาปัจจัยที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้คงอยู่ต่อไป เช่น การให้ความสนใจกับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ความชัดเจนและความเข้าใจในการทำงาน การส่งเสริมให้มีคุณสมบัติและพัฒนาทักษะ การทำงานร่วมกันของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูลและการให้คำปรึกษา การสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง และการมีข้อคำถามต่อผู้บริหารโดยตรง 2) ด้านการพัฒนา เป็นด้านที่องค์กรจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ได้แก่ การแนะนำค่านิยมและเป้าหมายของบริษัทให้กับพนักงานในการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดริเริ่มส่วนตัวและการตัดสินใจเป็นรายบุคคล ความพึงพอใจและความภักดีของพนักงาน ความเป็นไปได้ในอาชีพ แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความสนใจกับทุกฝ่าย 3) ด้านการเปลี่ยนแปลง เป็นด้านที่องค์กรจะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์กร แต่ละหน่วยงานมีความร่วมมือกันน้อยและไม่มีการประสานงานที่ดีระหว่างกัน ความไม่แน่นอนของหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน ขาดระบบสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ขาดระบบการประเมินผลพนักงาน 4) ด้านการหลีกเลี่ยง เป็นด้านที่องค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น เพื่อป้องกันการขัดแย้งหรือการที่พนักงานไม่ผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวดและบ่อยครั้ง การปฏิเสธและการไม่คำนึงถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริษัท การแพร่กระจายข้อมูลโดยผ่านข่าวลือที่ไม่สร้างสรรค์ต่อองค์กร เป็นต้น

3. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “องค์ประกอบของการบริหารจัดการคนเก่ง”

Tucker, Kao and Verma (Online, 2005) ให้นิยาม “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าการบริหารจัดการคนเก่งโดยเฉพาะความสามารถที่จะนำมาใช้ในการแข่งขันเป็นเรื่องสำคัญมาก องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกำหนดความสามารถอย่างชัดเจน รวมทั้งบริหารจัดการการรับสมัครและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับเวลาและเหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับ Becker and Huselid (Online, 2006) ที่นิยาม “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดคุณลักษณะและความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน สถานที่ และเวลา

แตกต่างกับ Creelman (2004) ที่กล่าวเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นมุมมองในด้านการบริหารจัดการคนเก่งในปัจจุบัน เรียกว่าเป็นกระบวนการหรือวิธีการบางอย่างซึ่งมีมุมมอง



ของแนวคิดที่แตกต่างกันในการบริหารคนเก่ง 4 ด้านคือ มุมมองด้านวัฒนธรรม มุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และมุมมองด้านการแข่งขัน ดังนี้ 1) มุมมองด้านวัฒนธรรม จากมุมมองนี้ การบริหารจัดการคนเก่งทำได้มากกว่าหนึ่งอย่าง 2) มุมมองด้านกระบวนการ มุมมองนี้หมายถึง ชุดของกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมความสามารถส่วนบุคคลภายในองค์กร 3) มุมมองด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มุมมองนี้หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและระบุลักษณะของคนให้เหมาะสม 4) มุมมองด้านการแข่งขัน มุมมองนี้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการจัดการความสามารถและการวิเคราะห์ความสามารถ

และ Woodroffe (2005) กล่าวถึง “การบริหารจัดการคนเก่ง” ในมุมมองด้านการพัฒนา โดยมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการพัฒนายอย่างรวดเร็วให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง

Wilcox (2005) กล่าวถึง “การบริหารจัดการคนเก่ง” ในมุมมองด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่งภายในองค์กรได้ทุกแห่ง

สรุปได้ว่า “การบริหารจัดการคนเก่ง” เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดคุณลักษณะและความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน สถานที่ และเวลา เป็นกิจกรรมการสรรหาคนเก่งตั้งแต่การกำหนดหรือการระบุ การรับสมัคร การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้รางวัล และการสืบทอดตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scullion, Collings and Caligiuri (2010) ที่ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งทั่วโลกด้านความท้าทายใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในสถานะการถดถอย พบว่าในการบริหารจัดการคนเก่งทั่วโลกนั้น องค์กรจะกำหนดกระบวนการตั้งแต่การจ้าง การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรให้ยาวนาน

4. นิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎี “องค์ประกอบของวัฒนธรรมดิจิทัล”

Wong (Online, 2012) ให้นิยาม “วัฒนธรรมดิจิทัล” ว่าเป็นนวัตกรรมและวิธีการกระจายอำนาจอย่างสร้างสรรค์และมีทักษะผ่านรูปแบบของศิลปะการมีส่วนร่วมกับกลุ่มต่าง ๆ โดยวัฒนธรรมดิจิทัลใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหรือวิธีการ และยังเป็นปรัชญาเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างเครือข่าย องค์กร และภาคธุรกิจ อีกทั้งวัฒนธรรมดิจิทัลยังมีเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร โดยมีความสัมพันธ์ที่มีการเชื่อมโยงและมีการทำงานร่วมกันมากขึ้น ซึ่งรูปแบบเครือข่ายและความร่วมมือสำหรับองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในยามที่เศรษฐกิจมีภาวะซบเซาและมีการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานทำได้ยากขึ้น วัฒนธรรมดิจิทัลจึงเป็นโอกาสทางเศรษฐกิจที่เน้นรูปแบบการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม และยังเป็นรูปแบบทางเศรษฐกิจที่มีการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชนด้วย

สอดคล้องกับ Elijah (Online, 2016) ที่นิยาม “วัฒนธรรมดิจิทัล” ว่าเป็นวัฒนธรรมที่มีความท้าทายใหม่ ๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือที่ง่ายขึ้น เป็นวิธีใหม่ในการจัดระเบียบสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลและวัฒนธรรมในท้องถิ่น รวมถึงข้อมูลในระดับโลก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เทคโนโลยี



ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือเท่านั้น แต่ยังสามารถกำหนดสภาพแวดล้อมที่เราอาศัยอยู่ด้วย ซึ่งในอนาคตการพัฒนาทางวัฒนธรรมจะถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ของการใช้วัฒนธรรมดิจิทัลเพื่อช่วยในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม รวมถึงการสร้างทรัพยากรความรู้ที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนหรือดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับตลาดและการแสวงหาผลกำไรโดยมีการควบคุมความรู้และข้อมูลในอนาคตร่วมกันได้

ซึ่งคล้ายคลึงกับ Uzelac (2010) ที่นิยาม “วัฒนธรรมดิจิทัล” ว่าเป็นแนวคิดใหม่และมีความซับซ้อน ซึ่งปัจจุบันความก้าวหน้าของโลกดิจิทัลมีมากขึ้น โดยมีความสัมพันธ์กับโลกของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การบรรจบกันของเทคโนโลยีสื่อสารและข้อมูล ในการสร้างรูปแบบการสื่อสารและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่นำเสนอผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเชื่อมต่อระดับโลก และมีการเกิดขึ้นของเครือข่ายใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย

คล้ายกับ Gere (2009) ที่นิยาม “วัฒนธรรมดิจิทัล” ว่าเป็นความพยายามในการคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและน่าทึ่งอย่างมีนัยสำคัญที่สุด เป็นผลมาจากการแพร่หลายและความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

แตกต่างกับ Forbes insights (Online, 2017) ที่กล่าวถึง “วัฒนธรรมดิจิทัล” ว่าเป็นวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรมีการดำเนินการตามสายการปกครองแบบเผด็จการ โดยบริษัทสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เจริญเติบโตในพื้นที่ทำงานแบบดิจิทัลได้

จึงสรุปได้ว่า “วัฒนธรรมดิจิทัล” เป็นแนวคิดใหม่ที่มีความซับซ้อนและมีความพยายามในการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการแพร่หลายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เจริญเติบโตในพื้นที่ทำงานแบบดิจิทัลได้ โดยวัฒนธรรมดิจิทัลสร้างความท้าทายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ เป็นวิธีใหม่ในการจัดระเบียบสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลวัฒนธรรมในท้องถิ่นและขยายตัวไปยังข้อมูลระดับโลก สอดคล้องกับ Magro and Salvatella (2014) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมดิจิทัลและการปรับเปลี่ยนองค์กรว่า ทักษะขั้นพื้นฐาน 8 อย่างที่ทุกอาชีพจะต้องเผชิญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบดิจิทัล จะทำให้แต่ละคนเป็นมืออาชีพขึ้น และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรโดยรวมแล้ว จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและทักษะที่จำเป็นสำหรับมืออาชีพระดับในยุคศตวรรษที่ 21 โดยทักษะทั้ง 8 ทักษะที่เปลี่ยนแปลงธุรกิจได้คือ ความรู้ดิจิทัล การจัดการข้อมูล การสื่อสารแบบดิจิทัล เครือข่าย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำเครือข่าย และความต้องการของลูกค้า

สรุป

จากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศที่หลายองค์กรต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านสภาพภูมิอากาศ



ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ โดยปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร เพื่อให้มีการพัฒนาและปรับตัวพร้อมรับมือกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ผู้เขียนจึงรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้ค้นพบตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน 3) ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง และ 4) ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล ซึ่งทุกตัวแปรจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในยุคปัจจุบันอย่างมีความสอดคล้องร่วมกัน

การปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงระบบในการพัฒนาประเทศโดยผ่านรูปแบบห่วงโซ่แบบคุณค่าสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและประเทศชาติได้ หากองค์กรมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำนวัตกรรมในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นหมายรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนด้วย โดยต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเป็กลยุทธ์หลักสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มีความโดดเด่นมากกว่าคู่แข่ง และลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรในด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพเพื่อเก็บรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nilsson and Ellstrom (2012) ที่ศึกษาความสามารถในการจ้างงานและการจัดการคนเก่ง: ความท้าทายในการปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการบริหารจัดการคนเก่งถือเป็นความสามารถและเป็ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องมีความสามารถบริหารจัดการคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นาน โดยกิจกรรมในการสรรหาคนเก่งนั้นต้องกำหนดคุณลักษณะและความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน สถานที่ และเวลา โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดหรือการระบุ การรับสมัคร การคัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัล การรักษา และการสืบทอดตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร โดยคนเก่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในองค์กร เป็นพลังในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร เพื่อมุ่งมั่นและพัฒนาองค์กรให้เป็ผู้นำนวัตกรรม รองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความหลากหลายในการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

การขยายตัวของเทคโนโลยีนั้นผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบวัฒนธรรมดิจิทัล ทำให้มีสิ่งใหม่เกิดขึ้นโดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือที่ทำได้ง่ายขึ้น เป็นวิธีและกระบวนการที่เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกันทั้งในและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davies and Razlogova (2013) ที่ศึกษากรอบประวัติความเป็นมาของวัฒนธรรมดิจิทัล พบว่าปัจจัยด้านการสื่อสารดิจิทัลเป็นกระบวนการทางสังคมทั้งในระดับชาติและระดับข้ามชาติที่ทันสมัย ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทำให้มีการเชื่อมโยงและทำงาน



ร่วมกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบ่มงความสำเร็จในการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กรให้มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศและสร้างความสำเร็จในด้านต่าง ๆ นับเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านเทคโนโลยี และด้านการสร้างแบรนด์ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานที่เป็นผลลัพธ์มาจากการที่องค์กรพัฒนาในรูปแบบดิจิทัล โดยนำไปใช้กับองค์กรในหลายภาคส่วนได้ เช่น องค์กรภาคอุตสาหกรรม องค์กรภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และสถาบันต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งห้างร้านก็สามารถนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบดิจิทัลไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างจุดแข็ง สร้างความได้เปรียบ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรในระยะยาวได้

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะกระบวนการภายในขององค์กรให้มีความโดดเด่น ได้แก่ ด้านความคิด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ ด้านกระบวนการ และด้านเทคนิค โดยทุกด้านต้องสามารถวัดความสำเร็จในการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมได้
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรเป็นสำคัญด้วย
3. ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรควรกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคที่ไม่ทำให้คนเก่งลาออก เช่น การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน และสวัสดิการที่น่าดึงดูดใจ ให้อิสระในการทำงานสูง แสดงให้เห็นถึงความเติบโตในอาชีพที่ชัดเจน มีการจัดการอบรม ส่งไปดูงานเพื่อเพิ่มเติมความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอ และมีลักษณะงานที่มีความท้าทายต่อความสามารถและศักยภาพ
4. ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล องค์กรต้องมี 8 ทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านดิจิทัล ได้แก่ ด้านความรู้ดิจิทัล ด้านการจัดการข้อมูล ด้านการสื่อสารแบบดิจิทัล ด้านเครือข่าย ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านความเป็นผู้นำเครือข่าย และด้านความต้องการของลูกค้า
5. องค์กรจะต้องใช้หลักของทฤษฎีฐานทรัพยากร (resource-based view: RBV) เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความเชี่ยวชาญเหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้



บรรณานุกรม

- ธาดา ราชกิจ. (2562). *การพัฒนาองค์กร (organization development: OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/> [2563, 1 เมษายน].
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2560). *10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/publication/11719-new-engine-of-growth> [2563, 1 เมษายน].
- Adizes, Ichak. (1988). *Corporate lifecycles*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Asian Development Bank. (2018). *Asian development outlook 2018: How technology affects jobs* (Online). Available: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/411666/ado2018.pdf> [2020, April 1].
- Barker, Joel. (1993). *Paradigms: The business of discovering the future*. New York, NY: HarperCollins.
- Barney, Jay B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656–665.
- Becker, Brian E., & Huselid, Mark A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* (Online). Available: https://www.researchgate.net/profile/Mark_Huselid/publication/228376003_Strategic_Human_Resources_Management_Where_Do_We_Go_from_Here/links/00b4952dfcaf853de9000000/Strategic-Human-Resources-Management-Where-Do-We-Go-from-Here.pdf?origin=publication_detail [2020, April 1].
- Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Davies, Lyell, & Razlogova, Elena. (2013). Framing the contested history of digital culture. *Radical History Review*, 117, pp. 5-31.



- Elijah, Ng'ang'a. (2016). *Digital culture versus change* (Online). Available: http://www.iosrjen.org/Papers/vol6_issue8/Version-1/C068012134.pdf [2020, April 1].
- Forbes insights. (2017). *The high-performance performance digital culture: Empowerment, trust, and the new equilibrium between the employee and IT* (Online). Available: <https://i.forbesimg.com/forbesinsights/vmware/high-performance-digital-culture-brief.pdf> [2020, April 1].
- Gere, Charlie. (2009). *Digital culture* (2nd ed.). London, UK: Reaktion Books.
- International Monetary Fund. (2017). *Asia's dynamic economies continue to lead global growth* (Online). Available: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/05/08/NA050917-Asia-Dynamic-Economies-Continue-to-Lead-Global-Growth> [2020, April 1].
- Lau, H, & Idris, M. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1), pp. 51-62.
- Magro, Calos, & Salvatella, Josep. (2014). *Cutura digital y transformacion de las organizaciones: 8 competencias digitales para el exito professional*. Barcelona, Spain: RocaSalvatella.
- Naranjo-Valencia, Julia C., Jimenez-Jimenez, Daniel, & Sanz-Valle, Raquel. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), pp. 55-72.
- Nilsson, S., & Ellstrom, P. (2012). Employ ability and talent management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 26-45.
- Patrick, Howie J. (2011). *The evolution of revolution*. New York, NY: Prometheus Books.
- Scullion, Hugh, Collings, Davids G., & Caligiuri, Paula M. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), pp. 105-108.
- Schein, Edgar H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.
- _____. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.



- Sena, Asim, & Erena, Erol. (2012). *Innovative leadership for the twenty-first century* (Online). Available: <https://core.ac.uk/download/pdf/81174095.pdf> [2020, April 1].
- Tabaku, Elvira, & Cerri, Shpetim. (2015). *An empirical investigation of customer loyalty in telecommunication industry in Albania* (Online). Available: https://pdfs.semanticscholar.org/0138/3dcdf9bab72fccb5e4c5d2764ae3d0fbb431.pdf?_ga=2.172594787.1579028988.1597828488-955873958.1582953206 [2020, April 1].
- Taghizadeh, Seyedeh Khadijeh, et al. (2013). Service innovation management on market performance through relevancy of market conditions: Guide to telecommunications industry, Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), pp. 241-252.
- Tucker, Elissa, Kao, Tina, & Verma, Nidhi. (2005). *Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management* (Online). Available: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.505.8610&rep=rep1&type=pdf> [2020, April 1].
- Uzelac, Aleksandra. (2010). Digital culture as a converging paradigm for technology and culture: Challenges for the culture sector. *Digithum*, 12, pp. 25-31.
- Wilcox, I. (2005). Raising renaissance managers. *Pharmaceutical Executive*, 25(6), pp. 94-99.
- Wong, Ashley. (2012). *Digital futures in policy and the cultural sector in the UK* (Online). Available: https://www.encatc.org/media/2694-journal_vol_2_issue_2_20126173.pdf [2020, April 1].
- Woodroffe, Colins. (2005). Late quaternary sea-level highstands in the central and eastern Indian Ocean: A review. *Global and Planetary Change*, 49(1), pp. 121-138.