



เครื่องมือการพัฒนางานองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง Organization Development Intervention in Digital Economy Era for the High Performance Organization

คมกริช นันทะโรจพงษ์¹, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน² และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์³

¹คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

Khomkrit Nantharojphong¹, Chalermchai Kittisaknawin² and Nalinnath Deesawadi³

¹Faculty of Business Administration and Information Technology,

Rajamangala University of Technology Tawan-ok

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยนำเสนอให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมที่ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ซึ่งทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนางานองค์กร นำเสนอแนวคิดและเครื่องมือในการพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและมีแผนการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆ รอบด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนางานองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง คือ ทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนางานองค์กรระดับกลุ่ม โดยการสร้างและพัฒนาทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในการวินิจฉัยปัญหา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ตลอดจนประเมินผลและติดตามผล จนพัฒนาไปเป็นทีมจัดการความรู้ ก่อเกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยมีเทคโนโลยีและการสื่อสารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมาสนับสนุนทีมในการพัฒนางานองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง จำแนกเป็นเทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการสื่อสารของทีม เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนางานองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันและอนาคตต่อไป

คำสำคัญ: 1) เครื่องมือการพัฒนางานองค์กร 2) ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 3) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

Abstract

This paper aims to explain the Organization Development Intervention and Tools in a digital economy era in relation to the High Performance Organization (HPO) by presenting the economic and social environment changes in respect to an ever changing economic paradigm. The changes are created through the organization's planned changes and implemented through the OD. This paper provides concepts and strategies for OD Intervention in order to be considered a high performance organization that has a flexible structure, adaptability, and the capability for change in order to comply with internal and external environment variables that are in a constant dynamic flux. One aspect of organizational intervention is Teamwork. Teamwork is the OD on a group level that creates group dynamics by using team building and team development to generate team learning. Team Learning is then used as an organization's mechanism for shaping and planning changes by collecting and analyzing data. A process of evaluation and follow-up with intervention and adjustment is included. Finally, Team Learning leads to the Knowledge Management Team (KM Team) by generating a new organization culture which can be supported by the new technology and communication tools available in a digital economy era supporting the organization to become a HPO. The new technologies that can be used to support teamwork are categorized into three types; a) Communication Technology b) Collaboration Technology and c) Knowledge Storage and Dissemination Technology. This paper provides a way to develop an organization that operates at high performance while adjusting through flexibility and adaptability to the dynamic changes occurring within a Digital Economy.

Keywords: 1) Organization Development Intervention 2) Digital Economy 3) High Performance Organization

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ (Lecturer, Department of Business) Email: aj.khomkrit@gmail.com

² อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร (Faculty of Management Science, Silpakorn University)

³ อาจารย์ประจำวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร (International College, Silpakorn University)



บทนำ (Introduction)

ความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ซึ่งเกิดจากการสังสมและถ่ายทอดความรู้และความเจริญของมนุษย์ทำให้สังคมทุกหน่วยทุกระดับจำเป็นต้องปรับตัวโดยมีอาจปฏิเสธได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผลักดันให้เกิดพลวัตของเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานของทุกองค์การไปอย่างไม่หยุดยั้ง บางองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่บางองค์การจำต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ ในที่สุด อย่างไรก็ตามทุกการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมากคือการทำให้ทรัพยากรบุคคลขององค์การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ทักษะ และ

พฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่องและเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่องค์การต้องเผชิญ

ในการบริหารจัดการองค์การในเศรษฐกิจยุคใหม่ ซึ่งต้องทุกองค์การต่างต้องเผชิญกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของความรู้ วิทยาการและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้สังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและพัฒนาองค์การให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ อันเป็นผลให้องค์การเกิดความอยู่รอดและยั่งยืน

ตาราง 1 ความแตกต่างของเศรษฐกิจยุคเก่าและเศรษฐกิจยุคใหม่

ประเด็น	เศรษฐกิจยุคเก่า	เศรษฐกิจยุคใหม่
ลักษณะเศรษฐกิจในภาพรวม:		
ลักษณะตลาด	เสถียร	พลวัต
ขอบเขตการแข่งขัน	ระดับชาติ	ระดับโลก
รูปแบบองค์การ	สายการบังคับบัญชา, ราชาการ	เครือข่ายการทำงาน
อุตสาหกรรม:		
ผลผลิตขององค์การ	ผลผลิตจำนวนมาก	ผลผลิตแบบยืดหยุ่น
ปัจจัยที่ผลักดันการเจริญเติบโต	ทุนและแรงงาน	นวัตกรรมและความรู้
เทคโนโลยีที่ขับเคลื่อน	ระบบเครื่องจักรกล	ระบบดิจิทัล
ที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน	ลดต้นทุนด้วยการประหยัดจากขนาด	คุณภาพ, เวลาออกสู่ตลาด, ต้นทุน
การให้ความสำคัญกับการวิจัยและนวัตกรรม	ต่ำ - ปานกลาง	สูง
ความสัมพันธ์กับองค์การอื่นๆ	โดดเดี่ยว	พันธมิตรและความร่วมมือ
กำลังแรงงาน:		
เป้าหมายของนโยบาย	การจ้างงานเต็มที่	ค่าจ้างและรายได้แท้จริงในระดับสูง
ทักษะ	ทักษะเฉพาะในงาน	ทักษะหลากหลาย
ระดับการศึกษาที่จำเป็น	ทักษะหรือคุณวุฒิ	เรียนรู้ตลอดชีวิต
แรงงานสัมพันธ์	ขัดแย้งกัน	ร่วมมือกัน
ลักษณะการจ้างงาน	มั่นคง	กำหนดโดยความเสี่ยงและโอกาส
รัฐบาล:		
ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับธุรกิจ	การบังคับใช้กฎหมาย	สนับสนุนโอกาสในการเจริญเติบโต
กฎระเบียบ	สั่งการและควบคุม	เครื่องมือทางการตลาด, ความยืดหยุ่น

ที่มา: National Electronics and Computer Technology Center (2016)



จากตาราง 1 แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจยุคเก่า (Old Economy) ไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) (National Electronics and Computer Technology Center, 2016) ซึ่งทำให้องค์การมีบทบาทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มาเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ การพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพของการพัฒนาที่ดีกว่า (Lawrence and Lorsch, 1969)

บทความนี้มุ่งนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่สามารถปรับตัวและมีแผนการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆ รอบด้านอย่างชัดเจน โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ผสมผสานกับลักษณะของความรู้และเทคโนโลยีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีขีดสมรรถนะสูงและสามารถดำรงอยู่ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ศาสตร์แห่งการพัฒนาองค์กรก่อกำเนิดขึ้นและมีความเป็นมาอันยาวนาน จุดเริ่มต้นของการตื่นตัวด้านการพัฒนาองค์กรคือช่วงปี 1950 ถึงปี 1960 ซึ่งมีการพัฒนาความรู้ทางด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์กร สร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์กร การพัฒนาองค์กรในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นผลมาจากสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านความรู้ การวิจัย และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ทั้งด้านพฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีองค์กร การบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Kusumavalee, 2008, p. 90)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการผู้มีชื่อเสียงได้นิยามความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ ได้แก่

Bennis (1969) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยม รวมถึงโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับวิทยาการและสิ่งท้าทายใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วน Burke และ Schmidt (1971, p. 45) ได้อธิบายว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยวิธีการและความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประสานความต้องการความก้าวหน้าในระดับบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนาองค์กรจึงเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง โดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์ มุ่งให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร หรือกิจกรรมสอดแทรกที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD Intervention) เป็นกิจกรรมที่ต้องเริ่มจากการวางแผน การกำหนดทิศทาง และการเลือกเครื่องมือหรือวิธีการมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและเพิ่มศักยภาพขององค์กร ซึ่งในการเลือกวิธีการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม ต้องทราบผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ศักยภาพของเครื่องมือหรือกิจกรรมนั้น รวมทั้งการยอมรับในเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Ammarinukhro, 2008, p. 99) เครื่องมือหรือกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) ระดับองค์กร เช่น การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาคุณภาพ การปรับโครงสร้างองค์กร และการรื้อปรับระบบ 2) ระดับกลุ่ม เช่น การสร้างและพัฒนาทีมงาน การประชุมเพื่อวินิจฉัยปัญหา การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น และระดับย่อยที่สุด คือ 3) ระดับบุคคล เช่น การกำหนดสายความก้าวหน้าและอาชีพ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาเฉพาะบุคคล เป็นต้น



เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (Academic Office of the Secretariat of the House of Representatives, 2015, p. 1) ได้ให้ความหมายของ Digital Economy หรือ “เศรษฐกิจดิจิทัล” ว่าหมายถึง “เศรษฐกิจที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศหรืออินเทอร์เน็ต มาสร้างอาชีพหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคมไปใช้และพัฒนาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมสาขาหรือประเภทต่างๆ อย่างกว้างขวางเป็นปัจจัยสำคัญ” ขณะที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Ministry of Digital Economy and Society, 2016) ให้ความหมายของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ว่าหมายถึง เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนผ่านและพัฒนาประเทศไปสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และเทคโนโลยีรัฐบาลจึงปรับบทบาทและภารกิจเพื่อรองรับการขยายตัวในอุตสาหกรรมดิจิทัล จึงได้มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2559 ทำให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สิ้นสุดลง และจัดตั้งกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผน ส่งเสริม และพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย

ทั้งนี้สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (Academic Office of the Secretariat of the House of Representatives, 2015, p. 2) ได้อธิบายมุมมองของเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสามารถอธิบายสรุปได้ว่า เศรษฐกิจดิจิทัลเป็นเศรษฐกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ที่มีรากฐานและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเป้าหมายของเศรษฐกิจในการสร้างคุณค่าเพิ่มและศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล เชื่อมโยงทุกเป้าประสงค์ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน และ

สนับสนุนให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี มีมาตรฐานจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายทุกมิติ

ความสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัล

เศรษฐกิจดิจิทัล มีความสำคัญหรือส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจดังต่อไปนี้ (Academic Office of the Secretariat of the House of Representatives, 2015, p. 4) 1) การลดต้นทุนในการประกอบการ ทั้งในด้านการผลิต ด้านการขาย โดยใช้การติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีหรือระบบอินเทอร์เน็ต เช่น อีเมล โทรศัพท์มือถือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (Transaction Cost) ลดลง 2) การใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ จากทั่วโลกมาช่วยให้เกิดการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 3) การพัฒนาและขยายตัวของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ทำให้ต้นทุนในการดำเนินการลดลง เช่น การซื้อขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตโดย การพัฒนา Application และการใช้ข้อมูลพิกัดตำแหน่ง (GPS) 4) การเกิดสินค้า รูปแบบการตลาดและการขายใหม่ๆ ทำให้เกิดการจ้างงานในลักษณะใหม่ๆ เช่น นักกลยุทธ์การตลาดทาง Social Media ที่ปรึกษา E-commerce เป็นต้น 5) ช่วยให้เกิดการลงทุนธุรกิจข้ามพรมแดนมากยิ่งขึ้น เช่น การท่องเที่ยว การลงทุนซื้อหุ้นต่างประเทศ 6) สนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชน เพื่อพัฒนาศักยภาพของแรงงาน เช่น การเรียนการสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

รัฐบาลกำลังผลักดันประเทศไทยเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยคาดหวังว่าเศรษฐกิจดิจิทัลนี้ จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งของประเทศ นอกจากนี้ นโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลยังสอดคล้องกับกรอบนโยบาย ICT-2020 ที่มีเป้าประสงค์ที่จะผลักดันประเทศไทยเข้าสู่เศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ ใช้ไอซีทีในการสร้างความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการ (Bhuvanij, Praneetpolgrang and Kasemsan, 2015, p. 542)

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนของสังคมเศรษฐกิจเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ทุกองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาองค์การให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นการสื่อสารและการผนึกกำลังในการทำงานร่วมกัน (Synergy) และให้ความสำคัญกับ



ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา พัฒนาองค์ความรู้และความสามารถขององค์กรให้เข้มแข็ง ขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยการพัฒนาคนและเทคโนโลยีไปพร้อมๆ กัน

แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

Pettigrew และ Whipp (1991) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ๆ ได้ ในขณะที่ Buytendijk (2006) กล่าวว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่เข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี ส่วน Blanchard (2007) กล่าวว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

ขณะที่นักวิชาการไทย Decharin (2007, p. 9) ให้คำจำกัดความขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่าเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานอย่างรอบด้านเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงสามารถสรุปความหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และบุคลากรที่มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

Miller (2001 as cited in SanKaseam, 2009, p. 58) ได้อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติขององค์กรแห่งความเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงแล้ว องค์กรนั้นๆ จะมีคุณลักษณะเปลี่ยนแปลงไปซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ตารางวิธีปฏิบัติสู่ High Performance Organization: HPO

การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง	
จากองค์กรที่...	ไปสู่ความเป็นองค์กรที่...
เน้นการควบคุมสูง	เน้นความไว้วางใจสูง
เน้นการผลิตสินค้า	เน้นการสร้างองค์ความรู้
ใช้การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว	ใช้การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม
การให้รางวัลเป็นรายบุคคล	การให้รางวัลเป็นทีม
เป็นองค์กรในแนวตั้ง มีสายการบังคับบัญชา	เป็นองค์กรในแนวนอน สายการบังคับบัญชาน้อย
โครงสร้างตายตัว	โครงสร้างมีความยืดหยุ่น
ปิดกั้นภายนอก	เปิดรับโลกภายนอก
ปิดบังข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน	เปิดเผยข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน
ตำหนิเพื่อแก้ไขที่ตัวบุคคล	ตำหนิเพื่อแก้ไขที่กระบวนการ

ที่มา: Miller (2001, p. 12) as cited in SanKaseam (2009, p. 58)



องค์การแห่งความเป็นเลิศหรือองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงคือ

- 1) เปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการควบคุมการทำงานของสมาชิกโดยใช้กฎระเบียบ เป็นการทำงานตามคำสั่งมาเป็นองค์การที่ใช้ความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกขององค์การเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์การ
- 2) เปลี่ยนจากองค์การที่เน้นการผลิตสินค้ามาเป็นองค์การที่เน้นการสร้างองค์ความรู้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ
- 3) เปลี่ยนจากรูปแบบการตัดสินใจที่กระทำเพียงบุคคลคนเดียว ซึ่งมักเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นการตัดสินใจร่วมกันในหมู่สมาชิก เน้นการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจ เปิดให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบงานที่เกิดจากผลของการตัดสินใจร่วมกัน
- 4) เปลี่ยนจากโครงสร้างองค์การในแนวตั้ง มีสายการบังคับบัญชามาก มาเป็นโครงสร้างองค์การในแนวนอนที่มีสายการบังคับบัญชาน้อย บริหารจัดการโดยใช้ทีมงานเป็นสำคัญ
- 5) เปลี่ยนจากองค์การที่มีโครงสร้างตายตัวมาเป็นโครงสร้างแบบยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 6) เปลี่ยนจากการปิดกั้นไปสู่การเป็นองค์การที่เปิดเผยหลายกำแพงเพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การให้ดีขึ้น
- 7) เปลี่ยนจากการปิดบังข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงาน มาสู่การเปิดเผยข้อมูลให้สมาชิกขององค์การรับทราบ ร่วมกันตรวจสอบการดำเนินงาน ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน
- 8) เปลี่ยนจากการดำเนินที่ตัวบุคคลเมื่อเกิดปัญหา มีการลงโทษหรือเปลี่ยนตัวทำให้เกิดความกลัวและบรรยากาศเชิงลบ มาเป็นการดำเนินที่กระบวนกรโดยใช้ระบบที่ทีมงานเป็นกลไกในการหาสาเหตุเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขงานให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่แตกต่างจากองค์การแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือให้ความสำคัญกับศักยภาพและความรู้สึกของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เน้นให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีทำงานเป็นทีมซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ มีการคิด วิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ตลอดจนมีโครงสร้างและ

วัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การใดจะมีขีดสมรรถนะสูงได้นั้นต้องพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพด้านต่างๆ กับองค์การอื่นในกลุ่มหรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากองค์การต้องการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบด้านทั้งภายนอกและภายใน และควรพัฒนาตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยความรู้ความสามารถและความร่วมมือของทั้งผู้บริหารและบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว (Nimchit and Chantuk, 2016, p. 5)

เครื่องมือการพัฒนากองการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

จากคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลในลักษณะของทีมงานเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนากองการ โดยอาศัยพลวัตของทีม (Team Dynamic) ที่ยังผลให้เกิดสมรรถนะของทีม (Team Capabilities) ในการวินิจฉัยปัญหาหรืออาการเจ็บป่วยขององค์การ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมารวมกันหาทางแก้ไข ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ตลอดจนประเมินผลและติดตามผล ประกอบกับยุคปัจจุบันที่เป็นยุคเศรษฐกิจดิจิทัลภายใต้โลกแห่งการแข่งขันที่รุนแรง มีปัจจัยในการดำเนินงานขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาด้านความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปอย่างไม่หยุดยั้ง เครื่องมือและเทคนิคการพัฒนากองการในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลให้มีขีดสมรรถนะสูงจึงมุ่งให้ความสำคัญไปที่การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้โดยใช้ทีมเป็นฐาน (Team-based Learning)

ทีมและการสร้างทีมงาน (Team and Team Building)

ทีม เป็น บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงานจึงหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกันมาทำงานร่วมกัน



โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายเฉพาะของผลงาน และรับผิดชอบร่วมกัน (Tragoolsrid, 2006, p. 2) การสร้างทีมงาน (Team Building) จึงเป็นการสร้างกลุ่มบุคลากรเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และสามารถปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการใช้ทีมงานยังมากกว่า การทำงานเพียงคนเดียวคนหนึ่ง นอกจากนี้การใช้ทีมงานยังทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้เป็นอย่างดี

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Senge (1990) ให้ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่าเป็นการที่สมาชิกในทีมมีการแบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ นำไปสู่ทักษะทางความคิด ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ และมีมุมมองที่หลากหลาย อันเป็นการขยายขอบข่ายการรับรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาตนเองในที่สุด การเรียนรู้ของทีมนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน การเรียนรู้ระดับทีมจึงเกิดจากผลของการเรียนรู้ในระดับบุคคล ที่สมาชิกของทีมทุกคน นำสิ่งที่ตนได้เรียนรู้มาสู่กลุ่ม และยกระดับเป็นความรู้ผ่านกิจกรรมของกลุ่มหรือทีม และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของสมาชิกในทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมี 2 รูปแบบ คือการเรียนรู้เป็นทีมภายในสายงานเดียวกัน (Functional Team) และการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Team) โดยการใช้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นตัวช่วยในการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาองค์กร มีการกำหนดและสร้างทีมงานจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขึ้นในองค์กรที่ประกอบด้วยผู้บริหารทีมงานและลูกทีม ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ กำหนดแผนการจัดการความรู้ ขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริง ร่วมกันจัดหา จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในรูปแบบความรู้ที่มีโครงสร้าง ความรู้กึ่งโครงสร้าง และเครือข่ายความรู้ที่ไม่มีตัวบุคคล ตลอดจนสำรวจระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กรทั้งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ทีมงานจัดการความรู้จะช่วยกำหนดเทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุนการ

จัดการความรู้ในองค์กร ตั้งแต่การจัดระบบความรู้เป็นหมวดหมู่ การสืบค้น และการค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ทีมเรียนรู้จะมีบทบาทช่วยในการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ ทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้การจะดำเนินการตามข้างต้นให้ประสบผลสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญงานในฝ่ายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นได้ (Teeravarapich, 2005, p. 266) การจัดการความรู้ จึงนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ให้ความสำคัญลงไปถึงในระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร นำไปสู่การรักษาความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจและสังคม และเติบโตก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ (Supitchayangkool, Wongkhomthong and Kiewkamka, 2014, p. 99)

ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการสร้างทีมงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นระบบและกลไกที่สำคัญในการจัดการความรู้ เพื่อที่จะขับเคลื่อนให้การพัฒนาองค์กรสำเร็จ

เทคโนโลยีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อสนับสนุนทีมในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

ในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ หรือยุค Internet of Things (IoT) ที่เต็มไปด้วยการสื่อสารและการเชื่อมต่อ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญรุดหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนทีมในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงมากมาย แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการสื่อสาร เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดเก็บความรู้



เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการสื่อสารของทีม (Teams' Communication Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็วทำให้เทคโนโลยีและสื่อ (Media) ในรูปแบบใหม่ๆ ในปัจจุบันถูกนำมาใช้สนับสนุนการสื่อสารของทีมงานในการพัฒนาองค์การมากขึ้น สื่อใหม่จัดว่าเป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการสื่อสารของทีมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล Kaewthep และ Chaikunpon (2012) ให้คำอธิบายว่า สื่อใหม่ (New Media) เป็นสื่อในรูปแบบดิจิทัลที่มีความหลากหลายในตัวเองและมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ได้ เพื่อใช้ส่งข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้งเฉพาะบุคคลและเครือข่ายอื่นๆ

สื่อใหม่มีคุณลักษณะที่สำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) มีความสามารถเคลื่อนที่ได้สูง (Mobility) ทำให้สะดวกต่อการพกพาไปในที่ต่างๆ (Compactable) สามารถดัดแปลงเปลี่ยนรูปได้ (Convertibility) เชื่อมต่อกันได้ง่าย (Connectivity) ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ (Ubiquity) อีกทั้งมีความรวดเร็ว (Speed of Communication) ไร้พรมแดน (Absence of Boundaries) และมีความเป็นดิจิทัล (Digitalization) (Kaewthep and Chaikunpon, 2012 as cited in Wongtip, 2014, p. 84) ซึ่งเทคโนโลยีและสื่อที่สำคัญ ถูกนำมาใช้สนับสนุนการสื่อสารของทีมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น กลุ่มเมล (Group Mail) เป็นการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไปยังผู้ใช้หรือสมาชิกหลายคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยมีข้อความเหมือนกัน ในกลุ่มเมลจะมีรายชื่อเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ทีมงานในการรับส่งอีเมลถึงกัน สามารถส่งต่ออีเมลที่ได้รับให้กับสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ทันทีโดยไม่ต้องกรอกอีเมลของทุกคนในทีม ซึ่งช่วยให้ผู้ส่งอีเมลส่งถึงชื่ออีเมลเดียว แต่ข้อมูลสามารถไปถึงทุกคนในทีม ส่งผลให้สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงกัน นอกจากนี้ กลุ่มเมลยังสามารถสร้างปฏิทินการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในวางแผน เตรียมการ และสามารถแจ้งเตือนกำหนดการของกิจกรรมต่างๆ เข้าไปยังอุปกรณ์สื่อสารของสมาชิกในทีมได้ ทำให้สมาชิกในทีมไม่พลาดจากการติดต่อสื่อสารร่วมกัน ตัวอย่างโปรแกรมที่องค์กรต่างๆ นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น Microsoft Outlook เป็นต้น

ระบบส่งข้อความแบบทันที (Instant Messaging: IM) ใช้ในการรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต คล้ายกับการส่งอีเมล แต่แตกต่างกันที่สารจะส่งถึงปลายทางในทันที (Real Time) ซึ่งทำให้ผู้สื่อสารสามารถติดต่อสื่อสารได้หลายทิศทางพร้อมๆ กัน สมาชิกของทีมคนหนึ่งเพียงแค่ส่งข้อมูลสมาชิกคนอื่นๆ ก็จะสามารถเห็นและรับรู้ได้โดยทันที เช่น Skype, Google Talk รวมถึงแอปพลิเคชัน LINE ที่สามารถใช้ในการสื่อสารระหว่างกันผ่านการส่งข้อความตัวอักษร เสียง ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว ซึ่งหลายองค์การนิยมนำมาใช้ในการสื่อสารข้อมูล ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทั้งยังสามารถสร้างห้องสนทนาร่วมกันได้ ที่สำคัญคือเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Online Social Network) เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของแต่ละบุคคลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมเอาบริการต่างๆ มาใช้ร่วมกัน เช่น การรับส่งอีเมล เว็บไซต์บล็อก และอื่นๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งองค์การสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสื่อสารของทีมได้ เช่น การใช้ Facebook Group ในการสร้างกลุ่มเพื่อการสื่อสารตลอดจนการเผยแพร่ข้อมูลภายในทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ทั้งยังสามารถตั้งค่ากลุ่มดังกล่าวเป็นลักษณะกลุ่มสาธารณะ กลุ่มปิด หรือกลุ่มลับ เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลได้

เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีม (Teams' Collaboration Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยประสานการทำงานของทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ช่วยลดอุปสรรคเรื่องเวลาและระยะทาง ทำให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เกิดการเรียนรู้และช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก ตัวอย่างเช่น กรุปแวร์ (Groupware) เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มผ่านระบบเครือข่าย ผู้ใช้สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและการประชุมร่วมกัน ทั้งยังมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในระหว่างการทำงานและการตัดสินใจของทีมงาน เช่น ปฏิทินกลุ่ม (Group Calendaring) เอกสารกลุ่ม (Group Documents) แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Form) เป็นต้น Groupware อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่ง “Group



Support System (GSS)” หรือระบบสนับสนุนการทำงานของกลุ่ม ปัจจุบันมีหลากหลายรูปแบบ เช่น Google Apps for Work หรือ G Suite เป็นชุดโปรแกรมที่ใช้ประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) ประกอบด้วยโปรแกรมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน เกิดการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นสูง ทำลายข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ทำงานโดยอาศัยอินเทอร์เน็ตเป็นโครงสร้างพื้นฐาน

การประชุมทางไกล (Teleconference) และการประชุมผ่านจอภาพหรือวิดีโอ (VDO Conference) เป็นการนำเทคโนโลยีมาผสมผสานทั้งคอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกภาพและเสียง และระบบสื่อสารสนับสนุนการประชุมร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งผู้ร่วมประชุมไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้องประชุม หรือละทิ้งงานประจำมาเข้าประชุมในที่เดียวกัน ทั้งยังช่วยให้ประหยัดเวลาในการเดินทาง ตลอดจนกรณีผู้เข้าประชุมอยู่ในพื้นที่ห่างไกลกัน (Chaichomphu, 2012, p. 10) อย่างไรก็ตาม ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารถูกพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้เกิดทีมงานอีกประเภทหนึ่ง คือทีมงานเสมือนจริง (Virtual Team) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ห่างไกลกันคนละพื้นที่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการติดต่อและประสานการทำงานร่วมกัน แต่อาจมีการพบกันแบบเผชิญหน้ากันโดยตรงบ้างเป็นบางครั้ง (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 2001, p. 59; Gould, 2002 as cited in Sangsuriyong, 2004, p. 63) นอกจากนี้อุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ยังเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ทรงพลังในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีม นำไปสู่การจัดการความรู้เกิดแนวคิดการจัดการความรู้บนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (mKM - mobile Knowledge Management) ซึ่งให้ความสำคัญกับการเข้าถึง การสร้าง และแบ่งปันได้ทันที ทุกเวลา ช่วยให้ผู้ใช้ได้จัดการความรู้ร่วมกันท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้ใช้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Sriphan, 2007, p. 206)

เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Storage and Disseminate Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ของทีมงานอย่างแพร่หลายได้แก่ 1) ระบบฐานความรู้ (Knowledge-Based System) เป็นการนำระบบคอมพิวเตอร์มารับความรู้จากภายนอกจัดเก็บ และสามารถเรียกใช้ความรู้ผ่านโปรแกรมเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ระบบฐานความรู้ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญคือ ฐานความรู้ (Knowledge Based) กลไกการอนุมาน (Inference Engine) ซึ่งเป็นส่วนที่ใช้ในการตีความตามกฎต่างๆ และฐานข้อมูล (Database) (Petchnoi, 2010, p. 2) 2) คลังข้อมูล (Data Warehouse) เป็นระบบการรวบรวมข้อมูลที่ถูกรวบรวมมาจากฐานข้อมูลในระบบปฏิบัติการต่างๆ ขององค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นอาจกระจายอยู่ คลังข้อมูลจะเป็นศูนย์กลางข้อมูลขององค์กร สามารถเก็บข้อมูลย้อนหลังได้หลายปี เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจให้แม่นยำและมีประสิทธิภาพ (Charoensuk, 2015, p. 41) 3) อินทราเน็ต (Intranet) เป็นระบบเครือข่ายภายในองค์กรที่ใช้ระบบเว็บเป็นศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ช่วยเผยแพร่ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ (Sobhanabhorn and Thangjitjaroenlert, 2014, p. 207) รองรับการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ตามพื้นที่ต่างๆ ให้รับทราบข้อมูลตรงกัน และสื่อสารถึงกันและกันได้

บทสรุป (Conclusion)

การพัฒนาองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งเป็นยุคที่เต็มไปด้วยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทรัพยากรมนุษย์และความรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดและมีขีดสมรรถนะสูงซึ่งจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความเชื่อ ความคิด และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่



เครื่องมือในการพัฒนาองค์การที่สำคัญ ที่องค์การสามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการเป็น องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้คือการใช้กลไกของ กลุ่มหรือทีมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและ เป็นภารกิจร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การแทนที่ จะใช้บุคคลเพียงคนเดียวหรือฟังก์ชันที่ปรึกษาหรือนักพัฒนาองค์การเพียงอย่างเดียว เนื่องจากการ ทำงานเป็นทีมจะเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจและ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในการ พัฒนาองค์การ โดยองค์การสามารถใช้การเรียนรู้ เป็นทีมภายในสายงาน และการเรียนรู้เป็นทีม แบบข้ามสายงาน เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การ ที่มีขีดสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีเทคโนโลยีและ การสื่อสารเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์การจึงควรนำเครื่องมือและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนทีมใน ฐานะเครื่องมือในการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการสื่อสารของทีมงาน เพื่อให้สมาชิกของทีมมีปฏิสัมพันธ์ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ และสามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ และความคิดได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกทิศทาง ในลักษณะที่ไร้พรมแดน 2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีม เพื่อให้สมาชิกของทีมสามารถประสานการทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคเรื่อง ระยะทางและสถานที่ อีกทั้งยังอำนวยความสะดวก เป็นทีมข้ามสายงานบรรลุผลได้มากขึ้น และสามารถ พัฒนาทีมให้เป็นที่ทีมงานเสมือนจริงได้ และ 3) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ ของทีม เนื่องจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้ การจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บ สืบค้น และเผยแพร่องค์ความรู้จะเป็นประโยชน์อย่าง มหาศาลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Academic Office of the Secretariat of the House of Representatives. (2015). **Digital Economy: Policy for driving the new economy**. Retrieved January 2, 2017, from <http://www.parliament.go.th/library>
- Ammarinukhro, W. (2008). Organization development concepts. **Ramkhamhaeng University Journal**, 25(3), 90-105.
- Bennis, W. G. (1969). **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects**. Mass.: Addison-Wesley.
- Bhuvanij, K, Praneetpolgrang, P. and Kasemsan, K. (lecturer). (July 2-3, 2015). An empirical investigation and analysis on the ICT HR competency in the government sector to support digital economy. in **The Eleventh National Conference on Computing and Information Technology** (pp. 541-546). Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok and Partners.
- Blanchard, K. (2007). **Leading at a high-level**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Burke, W. W. and Schmidt, W. H. (1971). Management and organization development. **Personnel Administration**, 34 (2), 44-56.
- Buytendijk, F. (2006, February). **The five keys to building a high-performance organization**. Retrieved January 9, 2017, from <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>
- Chaichomphu, S. (2012). The application of information technology for organization development. **Journal of Educational Administration Burapha University**, 7(1), 1-14.



- Charoensuk, S. (2015). Data warehouse design and development. **EAU Heritage Journal: Science and Technology**, 9(2), 40-49.
- Decharin, P. (2007). **Learning organization and organizational culture**. Bangkok: Pimdee.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2001). **Managing human resources** (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
- Kaewthep, K. and Chaikunpon, N. (2012). **New medias study manual**. Bangkok: Metheevijai Awarded Project, The Office of Thailand Research Fund.
- Kusumavalee, S. (2008). Philosophy of sufficiency economy and organization development. **NIDA Development Journal**, 48(1), 85-105.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1969). **Organizational development: Diagnosis and action**. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Miller, L. M. (2001). **The high-performance organization: An assessment of virtues and values**. Paris: European Bahai Business Forum.
- Ministry of Digital Economy and Society. (2016). **Digital Economy**. Retrieved January 9, 2017, from <http://www.mict.go.th/view/1/Digital%20Economy>
- National Electronics and Computer Technology Center. (2016). **New economy indicators**. Retrieved January 9, 2017, from <https://www.nectec.or.th/por/differ.html>
- Nimchit, S. and Chantuk, T. (2016). Strategic human resource management and high performance organization. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9(2), 1-13.
- Petchnoi, N. (2010). **Database system for vocational school**. Master Project M.S. (Information Technology), North Bangkok University, Bangkok.
- Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991). **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell Publishers.
- Sangsuriyong, R. (2004). Virtual team. **Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University**, 12(16), 63-91.
- Sankaseam, M. (2009). **The relationship between leadership and high performance organization of the metropolitan electricity authority**. Master thesis M.B.A., Thonburi University, Bangkok.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Century Press.
- Sobhanabhorn, K. and Thangjitjaroenlert, T. (2014). Develop knowledge management development and to assess the satisfaction of users of the intranet to support knowledge management of computer education program, Bansomgejchaopraya Rajabhat University. **Phranakhon Rajabhat Research Journal Humanities and Social Sciences**, 9(2), 205-219.
- Sriphan, A. (2007). Mobile knowledge management from R&D projects for applying to business context. **MIS Journal, Naresuan University**, 2(1), 203-218.
- Supitchayangkool, S., Wongkhomthong, S. and Kiewkarnka, B. (2014). The components of knowledge management in community hospital administration under office of permanent secretary of Ministry of Public Health. **Journal of Business, Economics and Communications**, 9(2), 98-107.



Teeravarapich, S. (2005). Team learning for organization development. **Human Resource Development Journal**, 1(1), 257-275.

Tragoosrid, V. (2006). **Teamwork**. Bangkok: Soon Songserm Vichakarn.

Wongtip, S. (2014). New media: The key for modern organization development. **MUT Journal of Business Administration Review**, 4(1), 79-97.