

วัฒนธรรมดิจิทัล: จากการบริหารแบบลำดับชั้นสู่การทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ในองค์กรยุคใหม่ Digital Culture: From Hierarchical Management to Real-Time Collaboration in the Modern Organization

ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถ.เทพรัตน์ กม. 18 ต.บางโหลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

Chatcharawan Meesubthong

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

18/18 Thepparat Rd. (Km. 18), Bang Chalong, Bang Phli, Samutprakan, 10540

E-mail: luckychat36@gmail.com

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำงานยุคใหม่ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้งานได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์มากกว่าการยึดติดอยู่กับรูปแบบการบริหารตามกระบวนการแบบลำดับชั้นที่เน้นอำนาจสั่งการจากบนลงล่างก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานและยังเป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวและนวัตกรรมนำไปสู่การสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในที่สุด ต่างกับองค์กรยุคใหม่อย่างเช่นองค์กรดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้จากการสร้าง “ความเชื่อมโยง” ระหว่างผู้คน ทีมงาน และเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดการทำงานแบบเครือข่าย (Network Organization) ที่ยืดหยุ่นรวดเร็ว เน้นความร่วมมือและการทำงานที่พยายามลดลำดับชั้นให้ได้มากที่สุดโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มความแม่นยำและความรวดเร็วในการทำงาน เกิดวัฒนธรรมในการทำงานแบบใหม่ขึ้นมาที่เรียกว่า “วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)” อันเป็นวัฒนธรรมที่หลอมรวมความคิดแบบเปิดกว้าง มุ่งเน้นนวัตกรรม มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

บทความนี้มุ่งอธิบายการเปลี่ยนผ่านจากระบบการบริหารแบบลำดับชั้นไปสู่วัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรสมัยใหม่ โดยวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมดิจิทัล ปัจจัยผลักดันการเปลี่ยนแปลง และแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่คล่องตัว (Agile Digital Culture) ซึ่งส่งเสริมความร่วมมือ ความโปร่งใส นวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: วัฒนธรรมดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร การเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรม การเชื่อมโยงองค์กร การบริหารยุคใหม่

จากการบริหารแบบลำดับขั้นสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล

ในอดีตองค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการภายใต้โครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งมีลักษณะการบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down Approach) การตัดสินใจอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูง และมีการแบ่งระดับอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์กรในยุคดังกล่าวให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย ความมั่นคง และการควบคุมมากกว่าความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างแบบลำดับขั้นไปสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลที่เน้นความคล่องตัว การสื่อสารแบบเปิด และการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ (Westerman et al., 2014; Deloitte, 2020)

พัฒนาการการบริหารแบบลำดับขั้นสู่การทำงานร่วมกันแบบวัฒนธรรมดิจิทัล

ระยะที่ 1. ยุคโครงสร้างลำดับขั้นแบบดั้งเดิม (พ.ศ. 2480–2520)

ในช่วงนี้ องค์กรทั่วโลกได้รับอิทธิพลจากแนวคิดระบอบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่เน้นลำดับขั้นตอน ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานแบบรวมศูนย์การสื่อสารส่วนใหญ่เป็น ทางเดียว และมุ่งเน้นการรักษาระเบียบวินัยมากกว่าการสร้างนวัตกรรม องค์กรไทยในช่วงนี้ก็ใช้ แนวทาง เดียวกัน โดยเฉพาะในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเน้นความมั่นคงและประสิทธิภาพในการควบคุม (Max Weber, as cited in Hatch, 2013; Schein, 2010)

ระยะที่ 2. ยุคคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ (พ.ศ. 2520–2543)

เมื่อคอมพิวเตอร์เริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์กร การบริหารเริ่มพึ่งพาข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Management Information System: MIS) เพื่อช่วยในการตัดสินใจ แม้จะยังคงมีลำดับขั้นของอำนาจ แต่ข้อมูลเริ่มมีอิทธิพลต่อการบริหารมากขึ้น แนวคิด Total Quality Management (TQM) และ Reengineering เริ่มเข้ามาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนของระบบราชการ (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Laudon & Laudon, 2000)

ระยะที่ 3. ยุคดิจิทัลเริ่มต้น (พ.ศ. 2543–2553)

การเข้ามาของอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ และอีเมล ทำให้เกิดเครือข่ายการทำงานแบบใหม่ (Networked Organization) ที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็ว แนวคิด Flat Organization และ Knowledge Management (KM) เริ่มเข้ามาแทนที่ระบบลำดับขั้นแบบเดิม การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน

(Cross-functional Teams) เริ่มมีบทบาทมากขึ้น และองค์การเริ่ม ตระหนักถึงความสำคัญของการ สื่อสารแบบสองทาง. (Tapscott, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Daft, 2009)

ระยะที่ 4. ยุคการเปลี่ยนผ่านอย่างชัดเจน (พ.ศ. 2553–2562)

เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) และโซเซียมมีเดียเข้ามามีบทบาทสำคัญ ทำให้เกิดแนวคิด Digital Transformation อย่างแพร่หลาย องค์การเริ่มลดระดับการบังคับบัญชา (De-layering) เพื่อให้การ ตัดสินใจรวดเร็วขึ้น และส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Google Workspace, Microsoft Teams และ Slack ผู้นำองค์การในยุคนี้ต้องเปลี่ยนจากบทบาทผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวย ความสะดวก (Facilitator) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมและนวัตกรรม. (Westerman et al., 2014; Bughin et al., 2019; Kane et al., 2015)

ระยะที่ 5 ยุควัฒนธรรมดิจิทัลเต็มรูปแบบ (พ.ศ. 2563–ปัจจุบัน)

การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นตัวเร่งสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมดิจิทัลทั่วโลก องค์การนำระบบทำงานทางไกล (Remote Work) และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) มาใช้อย่างกว้างขวาง วัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการทำงานแบบร่วมมือ (Collaboration) การใช้ข้อมูลเป็นฐานการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) และการสื่อสารแบบโปร่งใสและเรียลไทม์ ผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องมียุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีแล้ว ยังต้องมีความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และความคล่องตัว (Agility). (Deloitte, 2020; World Economic Forum, 2020)

ตารางที่ 1 สรุปพัฒนาการสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล

ช่วงเวลา	ลักษณะวัฒนธรรมการทำงาน	ปัจจัยสำคัญที่ผลักดัน
2480–2520	โครงสร้างลำดับชั้น อำนาจรวมศูนย์	ระบบราชการและอุตสาหกรรม
2520–2543	ใช้ข้อมูลช่วยตัดสินใจ	คอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ
2543–2553	เครือข่ายความรู้และองค์การแบบราบ	อินเทอร์เน็ตและการจัดการความรู้
2553–2562	Agile และ Collaborative Culture	Cloud, Social Media, Big Data
2563–ปัจจุบัน	Digital-first & Hybrid Work Culture	AI, Remote Work, COVID-19

หมายเหตุ. ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้นจากแนวคิดและข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการทางเทคโนโลยีและวัฒนธรรมการทำงาน ในแต่ละยุค

ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรมดิจิทัล (Defining Digital Culture)

วัฒนธรรมดิจิทัล หมายถึง ค่านิยมร่วม (shared values) และแบบแผนพฤติกรรม (behavioral norms) ภายในองค์การที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการทำงาน การสื่อสาร และการสร้างนวัตกรรม (Deloitte,

2021; Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014) องค์การที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลจะเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (World Economic Forum, 2020) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมดิจิทัล ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication): ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างโปร่งใส การทำงานร่วมกัน (Collaboration): ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงคน ทีม และหน่วยงาน การเรียนรู้ตลอดเวลา (Continuous Learning): เน้นการ Upskill และ Reskill บุคลากร ความคล่องตัว (Agility): พร้อมปรับตัวและทดลองแนวทางใหม่อย่างรวดเร็ว และ การใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making): ใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบเดิมกับวัฒนธรรมดิจิทัล

ประเด็น	การบริหารแบบลำดับขั้น	วัฒนธรรมดิจิทัลแบบเชื่อมโยง
โครงสร้างองค์กร	ลำดับขั้นชัดเจน	เครือข่ายที่เชื่อมโยงแบบแนวนอน
การตัดสินใจ	จากบนลงล่าง	กระจายอำนาจและรวดเร็ว
การสื่อสาร	ทางเดียว	สองทางและเปิดกว้าง
บทบาทผู้นำ	ควบคุมและสั่งการ	สนับสนุนและอำนวยความสะดวก
การทำงาน	แยกแผนก	ทำงานข้ามทีม (Cross-functional)

หมายเหตุ. ตารางนี้ผู้เขียนเรียบเรียงและสังเคราะห์ขึ้นใหม่จากแนวคิดของ *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), by E. H. Schein, 2010, Jossey-Bass. (<https://shorturl.asia/bvGR8>); *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. by G. Westerman, D. Bonnet, and A. McAfee, 2014, Harvard Business Review Press. (<https://www.hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>); Introduction: The social enterprise at work: Paradox as a path forward. by Deloitte, 2020, In J. Kaji, B. Hurley, P. Devan, H. Bachman, R. Bhat, A. G. Tharakan, N. Gangopadhyay, and S. Bordoloi Eds., 2020 *Deloitte Global Human Capital Trends* (pp. 10–22). Deloitte Development. (<https://shorturl.asia/ZRhnr>); *The Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation*. by G. C. Kane, A. N. Phillips, J. R. Copulsky, and G. R. Andrus, 2019, MIT Press; “The case for digital reinvention,” by J. Bughin, L. LaBerge, and A. Mellbye, 2019, *McKinsey Quarterly*, 2017(1), 26–41. (<https://www.mckinsey.com>). Copyright 2017 McKinsey & Company.

จากการบริหารแบบลำดับชั้นสู่ความเชื่อมโยง: การเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรม (From Hierarchy to Connectivity)

การเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรมในองค์กรดิจิทัลนั้นไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเปลี่ยนกรอบความคิดของคน (Mindset Shift) และรูปแบบการทำงานร่วมกัน ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเปลี่ยนผ่านได้แก่ **เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)**: เช่น AI, Cloud, และแพลตฟอร์มการสื่อสารแบบเรียลไทม์, **คนรุ่นใหม่ในที่ทำงาน (Gen Y & Z Workforce)**: ที่ต้องการความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วม และ **สภาพแวดล้อมธุรกิจแบบ VUCA** (สภาวะแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและซับซ้อนสูงในโลกยุคปัจจุบัน ประกอบไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ) ที่บังคับให้องค์กรต้องเคลื่อนไหวรวดเร็วและยืดหยุ่น

ตัวอย่างองค์กรที่เปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมดิจิทัล

- Microsoft ปรับวัฒนธรรมจากการแข่งขันภายในมาเป็นความร่วมมือ (Collaboration Culture) ภายใต้การนำของ Satya Nadella
- Google ใช้แนวคิด “Psychological Safety” เพื่อเปิดโอกาสให้ทีมกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- SCG และ PTT Digital ในประเทศไทยสร้าง “Digital Academy” เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากร
- EXAT การทางพิเศษแห่งประเทศไทย สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลภายใต้อักษรย่อ “Active” : “ไม่หยุดนิ่งพร้อมสร้างสรรค์สิ่งใหม่”

การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลแบบคล่องตัว (Building an Agile Digital Culture)

การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลจำเป็นต้องมีทั้ง “ผู้นำที่เปิดใจ” และ “ระบบที่สนับสนุน” การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Denning, 2018; Rigby et al., 2016) แนวทางสำคัญประกอบด้วยหลายมิติที่เชื่อมโยงกันดังนี้ **การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)**: ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และเปิดรับนวัตกรรม โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารทีมในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ผู้นำดิจิทัลควรเน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง สนับสนุนการทดลอง และเรียนรู้จากความล้มเหลว (Westerman et al., 2014), **การส่งเสริม Agile Mindset** โดยสร้างทีมที่ทำงานแบบสปринต์ สปринต์เป็นแนวคิดสำคัญในกรอบการทำงานแบบ Agile ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารโครงการที่นิยมใช้มากที่สุดใน Agile (Schwaber & Sutherland, 2020) โดยสปринต์เป็นรอบระยะเวลาสั้น ๆ ที่ทีมงานร่วมกันเพื่อส่งมอบผลงานที่ใช้งานได้จริงของผลิตภัณฑ์หรือโครงการ) ทีมงานมุ่งผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน และหาทางแก้ไขปัญหาในการทำงานแบบก้าวหน้าตามรอบสปринต์ เน้นการส่งมอบงานชิ้นเล็กๆ ที่ใช้งานได้จริงอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการรับข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ (Cohn, 2010) **การสร้างควมไว้วางใจ (Trust & Empowerment)**

การสร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในทีมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และได้รับอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เป็นหัวใจสำคัญของ Agile (Denning, 2018) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นสูงสุดโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารตลอดเวลา แนวคิดนี้ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การแก้ปัญหาเชิงรุก และความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของแต่ละคน (Rigby et al, 2018), การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงคน (Digital Tools): เช่น Slack, Microsoft Teams, Miro เป็นเครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยให้ทีมสามารถสื่อสาร ประสานงาน และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบเรียลไทม์ (Real-time Collaboration) โดยไม่จำกัดสถานที่หรือเวลา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานแบบ Agile (Rigby et al., 2018) เครื่องมือเหล่านี้สนับสนุนการสื่อสารแบบโปร่งใส (Transparency) และช่วยให้การตัดสินใจเกิดขึ้นได้รวดเร็วมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Denning, 2018) และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Organization): การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้จากความล้มเหลว และนำประสบการณ์มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว (Senge, 2006) แนวทางนี้ช่วยให้องค์การพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บทสรุป

วัฒนธรรมดิจิทัลไม่ใช่เพียงเรื่องของเทคโนโลยี แต่คือเรื่องของ “คน” และ “ความสัมพันธ์” ในองค์การ การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบลำดับขั้นไปสู่ความเชื่อมโยง เป็นการปรับโครงสร้างความคิดและพฤติกรรมร่วมกันในทุกระดับ ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำแบบเปิดใจ ระบบสนับสนุนที่โปร่งใส และแรงขับเคลื่อนจากบุคลากรที่ต้องการเติบโตไปพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลง องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ได้จะไม่เพียง “อยู่รอด” ในยุคดิจิทัล แต่ยังสามารถ “สร้างคุณค่าใหม่” และ “รักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน” ได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- Bughin, J., Laura LaBerge, L., & Mellbye, A. (2019). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, 2017(1), 26-41. <https://www.mckinsey.com>
- Cohn, M. (2010). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley Professional.
- Daft, R. L. (2009). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press. <https://url.in.th/xbnwf>

- Deloitte. (2020). Introduction: The social enterprise at work: Paradox as a path forward. In J. Kaji, B. Hurley, P. Devan, H. Bachman, R. Bhat, A. G. Tharakan, N. Gangopadhyay, & S. Bordoloi (Eds.), *2020 Deloitte Global Human Capital Trends* (pp. 10–22). Deloitte Development. <https://shorturl.asia/ZRhnr>
- Deloitte. (2021). *Building a digital culture: The foundation for successful digital transformation*. Deloitte Deloitte Development.
- Denning, S. (2018). *The age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM. <https://url.in.th/jdDwr>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press. <https://shorturl.asia/RkewL>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise* (6th ed.). Prentice Hall.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://shorturl.asia/bvGR8>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org & Scrum. <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*.



Doubleday Currency. <https://url.in.th/nPxTJ>

Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

<https://www.hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*.

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>