
วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 :
ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ
(Organizational Culture Suited for the Thailand 4.0 Era:
Cultural Elements Fostering the Improvement of Organizational Performance)

สุรยุทธ บุญมาท¹
Surayuth Boonmatat¹

Received: February 25, 2019

Revised: May 16, 2019

Accepted: May 23, 2019

บทคัดย่อ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ทำให้โลกเข้าสู่ยุค 4.0 ซึ่งในยุคนี้้องการต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง องค์การที่ปรับตัวได้เร็วโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบและใช้นวัตกรรมในทุกกิจกรรมและกระบวนการที่เป็นไปได้ ก็จะทำให้สมรรถนะขององค์การสูงขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขัน ทำให้อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

บทความนี้วิเคราะห์ข้อกำหนดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งปรากฏอยู่ในโมเดลความเป็นเลิศของสถาบันต่างๆ ได้แก่ โมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม 2013 ของประเทศกลุ่มยุโรป และโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ 2017-2018 ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์หาส่วนประกอบ (Element) ของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ ซึ่งจะเป็ตัวช่วยในการทำให้้องค์การเป็น้องค์การสมรรถนะสูง หรือ้องค์การเป็นเลิศ ที่ยอมรับกันว่าเป็นคุณสมบัติสำคัญของ้องค์การในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4

ผลการวิเคราะห์พบว่าส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะของ้องค์การที่ปรากฏอยู่ในโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม และโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ เมื่อมองในภาพรวม ได้แก่ (1) มุมมองเชิงระบบ (2) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (การนำด้วยวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และบุรภาพ) (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (การเพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้า) (4) การพัฒนาขีดความสามารถของ้องค์การ (5) การให้คุณค่าแก่คน (สู่ความสำเร็จด้วยความซาญฉลาดของคน) (6) การเรียนรู้ของ้องค์การ (7) การจัดการด้วยความห่วงไว (8) การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน (9) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (10) การเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์ (11) การบริหารจัดการ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Ph.D. Student, Doctor of Philosophy in Social Sciences, Political Science, Ramkhamhaeng University
E-mail: surayuth.b@gmail.com, 6019801003@rumail.ru.ac.th

เพื่อนวัตกรรม (12) การบริหารด้วยข้อเท็จจริง (13) การบริหารความเสี่ยง (14) ความรับผิดชอบต่อสังคม (15) จริยธรรมและความโปร่งใส (16) คุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด และ (17) คงความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะขององค์การ ไทยแลนด์ 4.0

ABSTRACT

The Fourth Industrial Revolution brought the world into the 4.0 era. In this era organizations are encountering a drastically-changed managerial environment. The rapidly-adapting organizations that change to full digitalization and use innovation in all possible activities and processes are able to achieve higher performance and competitiveness, leading to survival and increased growth circumstances.

This article analyzes the requirements of the 2013 EFQM Excellence Model and the 2017-2018 Baldrige Excellence Framework in order to ascertain all of the cultural elements by placing emphasis on those elements that foster the improvement of organizational performance. These elements can be used as enablers to drive organizations to high performance, which has been recognized to be an important characteristic of organizations in the fourth industrial revolution era.

This analysis found that the cultural elements fostering the improvement of organizational performance were the following: (1) a systems perspective; (2) visionary leadership (leading with vision, inspiration, and integrity); (3) customer-focused excellence (adding value for customers); (4) developing organizational capability; (5) valuing people (succeeding through the talent of people); (6) organizational learning; (7) managing with agility; (8) creating a sustainable future; (9) focus on success; (10) harnessing creativity; (11) managing for innovation; (12) management by fact; (13) risk management; (14) social responsibility; (15) ethics and transparency; (16) delivering value and results; and (17) sustaining outstanding results.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Performance, Thailand 4.0

บทนำ

ประเทศไทยได้ผ่านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมายาวนานหลายยุคหลายสมัยด้วยกัน แต่ก็ยังไม่สามารถก้าวหน้าทันประเทศอื่นๆ ที่มีเศรษฐกิจในขนาดที่ใกล้เคียงกันได้ มีความเสี่ยงที่จะถูกทิ้งห่างโดยประเทศอื่นๆ จนกลายเป็นประเทศในโลกที่สาม (ปัจจุบันประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศในโลกที่สอง)

จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกลไกการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth Engine) ให้ทันความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีแนวโน้มที่จะเป็นเศรษฐกิจไร้พรมแดนมากขึ้น

โลกในปัจจุบันได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องเป็นอนุกรมแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มขึ้นในครึ่งหลังของศตวรรษที่ 18 ซึ่ง Schwab (2016, pp. 1-9) ได้อธิบายโดยสรุปว่า 1) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 เป็นช่วงประมาณ ค.ศ. 1760 ถึง 1840 เริ่มขึ้นโดยการสร้างทางรถไฟและการค้นพบเครื่องจักรไอน้ำ เป็นการเริ่มต้นของการผลิตทางกล 2) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 เริ่มขึ้นในตอนปลายศตวรรษที่ 19 ถึงต้นศตวรรษที่ 20 การผลิตแบบมวลล้น (Mass Production) เป็นไปได้โดยการเอื้อของการมีไฟฟ้าใช้และสายการผลิต 3) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 เริ่มขึ้นใน ค.ศ. 1960 ซึ่งมักจะเรียกกันว่า “การปฏิวัติทางคอมพิวเตอร์หรือดิจิทัล” เพราะถูกเร่งปฏิกิริยาโดยพัฒนาการของอุปกรณ์สารกึ่งตัวนำ คอมพิวเตอร์เมนเฟรม (1960) คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (1970-1980) และอินเทอร์เน็ต (1990) 4) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ได้แก่อายุปัจจุบัน ซึ่งได้เกิด Emerging Technology Breakthroughs ซึ่งครอบคลุมถึงสาขาต่างๆ ที่กว้างขวางมาก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หุ่นยนต์ก้าวหน้า อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) ยานพาหนะขับเคลื่อนอัตโนมัติ การพิมพ์สามมิติ นาโนเทคโนโลยี ไบโอเทคโนโลยี วัสดุศาสตร์ การเก็บสะสมพลังงาน ควอนตัมคอมพิวเตอร์

ด้วยกระแสของการตื่นตัวตามพลวัตของโลกในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ดังกล่าว ทำให้หลายประเทศต้องปรับตัวขนานใหญ่เพื่อให้อยู่รอด จึงเกิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม 4.0 ขึ้นในหลายๆ ประเทศ เช่น Industrie 4.0 ของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, 2018) Industrial Value Chain Initiative (IVI) ของประเทศญี่ปุ่น ในส่วนของประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน รัฐบาลได้กำหนดโมเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขึ้น เรียกว่า Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โดยมีเป้าหมายจะดำเนินการให้สำเร็จภายใน 5 ปี (ภายใน พ.ศ. 2565) และมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การนำประเทศก้าวขึ้นสู่ประเทศในโลกรุ่นที่หนึ่งภายใน 15 ปี (ภายใน พ.ศ. 2575)

การนำโมเดลไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ทำให้องค์การภาครัฐและองค์กรทั่วไปมีแนวโน้มที่จะมีปัญหาเนื่องจากปรับตัวไม่ทัน ปัจจัยหนึ่งก็คือ “วัฒนธรรมองค์การ” ที่ล้าหลังและไม่เอื้อต่อการแข่งขันในเวทีโลกหรือภูมิภาค โดยโมเดลไทยแลนด์ 4.0 จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนและก่อให้เกิดวัฒนธรรมสำหรับยุคใหม่ ดังนี้ (1) วัฒนธรรมของการดำรงอยู่ชุดใหม่ (การดำรงชีวิตให้อยู่รอดเกิดจาก Power of Shared Knowledge) (2) วัฒนธรรมของการดำเนินธุรกิจชุดใหม่ (เศรษฐกิจนวัตกรรมแบบเปิด เศรษฐกิจแบบแบ่งปัน เช่น UBER Co-Working Space เกิดธุรกิจ DIY) (3) วัฒนธรรมของการทำงานชุดใหม่ (เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน การทำงานอยู่ในลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย กระบวนการผลิตเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เปลี่ยนจาก Routine เป็น Non-Routine) (4) วัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่ (ไม่มีการผูกขาดความรู้ ไม่มีการผูกขาดข้อมูล เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกิดใหม่จากการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเดิม เรียนรู้ให้มีความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เรียนรู้สถานการณ์จากมุมมองใหม่ เรียนรู้ตลอดเวลา)

ในส่วนของระบบราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (2561) ได้วิเคราะห์ว่า เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 ระบบราชการไทยต้องปฏิรูประบบราชการใหญ่ ใน 3 เรื่อง คือ (1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) (2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) (3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) และความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (ก) การประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) (ข) การสร้างนวัตกรรม (ค) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล

ในทางทฤษฎีนั้นองค์การจะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่นที่ Schwab (2016 pp. 68-69) กล่าวว่า ผลกระทบของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ต่อภาครัฐ คือ ภาครัฐจะถูกบีบบังคับให้เปลี่ยนบทบาทไปตามระดับของการแข่งขันและการกระจายอำนาจตามที่เทคโนโลยีใหม่จะอำนวย จะเห็นภาครัฐในรูปแบบศูนย์บริการภาครัฐมากขึ้น ซึ่งการปรับตัวของภาครัฐดังกล่าวก็จะทำให้อยู่รอดได้ แต่ทั้งนี้จะต้องมีความโปร่งใสและประสิทธิภาพด้วย อย่างไรก็ตามภาครัฐจะต้องถูกแปรรูปให้มีขนาดกะทัดรัดมากขึ้นและเป็นหน่วยอำนาจที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่ใหม่และมีโครงสร้างอำนาจเพื่อการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ได้มีแนวทางในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การที่จะนำมาใช้ในการปรับตัวให้ทันยุคไทยแลนด์ 4.0 ควรจะต้องเป็นวัฒนธรรมที่ใหม่และเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนั้นวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องมีเนื้อหาที่เน้น “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)” ซึ่งตรงกับแนวคิดสมัยใหม่ของการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ เช่น ISO 9001:2015 (International Organization for Standardization (ISO), 2015) ISO 9004:2018 (ISO, 2018) Six Sigma และ TQM และโครงร่างการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของสถาบันต่างๆ เช่น โครงร่างความเป็นเลิศ บอลดริจของประเทศสหรัฐอเมริกา และโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็มของประเทศกลุ่มยุโรป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าในยุคไทยแลนด์ 4.0 มีความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ที่สำคัญคือการปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับบริบทของยุคไทยแลนด์ 4.0 แต่ปัญหาก็คือยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 นั้นมีเนื้อหาอย่างไร บทความนี้จะทำการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะขององค์การ และบทบาทของวัฒนธรรมที่นำองค์การสู่ความสำเร็จ โดยการศึกษาข้อกำหนดของโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม 2013 และโครงร่างความเป็นเลิศบอลดริจ 2017-2018 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การซึ่งจะทำให้้องค์การ

เป็นองค์การสมรรถนะสูงอันเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์การในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อเป็นแนวทางในการนำส่วนประกอบวัฒนธรรมเหล่านี้ไปสังเคราะห์วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ขึ้นในขั้นต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เป็นการยากที่จะให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน ครบถ้วน และสมบูรณ์ จนครอบคลุมทุกสถานการณ์ได้ แต่กระนั้นก็ตามในที่นี้ผู้เขียนได้รวบรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หรือวัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) ในกรณีที่ต้องการเป็นภาคเอกชน ซึ่งพอสรุปโดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้

Schein (2017: 6) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การในรูปของวัฒนธรรมของกลุ่ม ว่าหมายถึง การเรียนรู้ร่วมที่สั่งสม (Accumulated Shared Learning) ของกลุ่มนั้นในลักษณะที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มที่เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้การได้ดีพอที่จะพิจารณาได้ว่ามีผลใช้ได้ และจะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด รู้สึก และประพฤติปฏิบัติ เกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น การเรียนรู้ที่สั่งสม คือ แบบอย่างหรือระบบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถานทางพฤติกรรม ซึ่งกลายมาเป็นฐานคติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ที่เชื่อถือกันโดยปราศจากข้อสงสัย และในที่สุดก็เป็นที่ยึดเหนี่ยวกันทั่วไป สอดคล้องกับ Daft (2010: 374-375) ซึ่งให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ชุดของค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อเชิงแนะนำ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกขององค์การ และถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องในการคิด รู้สึก และประพฤติปฏิบัติ และ Gordon, Mondy, Sharplin, and Premeaux (1990: 621) ซึ่งให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือปฏิบัติอย่างไร

การให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (1997: 267) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วม โดยพัฒนาขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในขณะที่ Robbins and Judge (2016: 291) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ค่อนข้างละเอียดกว่านักวิชาการรายอื่นๆ (โดยลงลึกถึงส่วนประกอบวัฒนธรรมบางรายการ) ว่า หมายถึง ระบบของความหมายหรือความเข้าใจร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิก ซึ่งทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น ลักษณะเฉพาะชั้นปฐม 7 ประการซึ่งรวมเข้ามาเป็นประเด็นสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) ใฝ่ใจนวัตกรรมและความเสี่ยง ระดับซึ่งถูกจ้างถูกเร่งเร้าให้ทำตัวเป็นผู้มีนวัตกรรมและใฝ่ใจความเสี่ยง 2) สนใจในรายละเอียด ระดับซึ่งถูกจ้างถูกคาดหวังให้แสดงออกถึงความเที่ยงการวิเคราะห์และสนใจในรายละเอียด 3) มุ่งผลผลิต ระดับซึ่งผู้จัดการมุ่งความสนใจไปที่ผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้น 4) มุ่งคน ระดับซึ่งการตัดสินใจของผู้จัดการคำนึงถึงผลของผลผลิตเกี่ยวกับคนภายในองค์การ 5) มุ่งทีมงาน ระดับซึ่งกิจกรรมการทำงานถูกจัดการในทีม

มากกว่าแต่ละคน 6) ความรู้เร็ว ระดับซึ่งคนถูกรู้เร็วและเร่งรัดให้แข่งขัน มากกว่าทำงานอย่างสบายๆ และ 7) เสถียรภาพ ระดับซึ่งกิจกรรมองค์การเน้นการรักษาสถานะปัจจุบัน เปรียบต่างกับความเติบโต

อย่างไรก็ตามลักษณะเฉพาะเหล่านี้มีอยู่อย่างต่อเนื่องจากน้อยไปหามาก การประเมินองค์การใน 7 มิติเหล่านี้จะให้ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การและพื้นฐานสำหรับความเข้าใจร่วมกันที่สมาชิกมีอยู่เกี่ยวกับองค์การว่าทำอะไรต่างๆ ในองค์การอย่างไร และวิถีทางที่คาดหวังให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ซึ่งค่อนข้างจะสอดคล้องกับพิทยา บวรวัฒนา (2545: 130) ที่มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ต้นทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และปรากฏออกมาในรูปของแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ

ในขณะที่ ชนิตา จิตตรุทธะ (2560: 96) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไปในเชิงการเพิ่มมิติในการพิจารณา โดยระบุว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือองค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน 2 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปทัสสถาน ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ขององค์การและมิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การ

ในทัศนะของผู้เขียนพอจะสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบอย่างหรือระบบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ปทัสสถานทางพฤติกรรมร่วม ที่สั่งสม ขององค์การในลักษณะที่จะแก้ปัญหาขององค์การเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้การได้ดีพอที่จะพิจารณาได้ว่ามีผลใช้ได้ และในที่สุดกลายเป็นฐานคติพื้นฐานที่สืบทอดกันมาและเป็นที่ยึดเหนี่ยวกันทั่วไป และจะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด รู้สึก และประพฤติปฏิบัติ เกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น และผู้เขียนจะใช้ความหมายนี้ในการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อองค์การมาก ดังเช่นที่ Robbins and Judge (2016) สรุปว่า (1) วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทเชิงกำหนดขอบเขตซึ่งจะสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การจะถ่ายทอดความรู้สึกของความเป็นเอกลักษณ์ของสมาชิกองค์การ (3) วัฒนธรรมองค์การจะอำนวยความสะดวกกับบางสิ่งบางอย่างที่กว้างออกไปจากความสนใจส่วนตัวของแต่ละคน (4) วัฒนธรรมองค์การจะเพิ่มความมีเสถียรภาพของระบบสังคม วัฒนธรรมเป็นแรงยึดเหนี่ยวทางสังคมที่ช่วยยึดองค์การเข้าด้วยกันโดยจัดให้มีมาตรฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่าควรพูดและทำอย่างไร (5) เป็นกลไกสร้างความสำนึกและควบคุมซึ่งแนะนำและสร้างรูปแบบของเจตคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดกฎของเกม

นอกจากนี้ยังมีการจำแนกวัฒนธรรมองค์การในลักษณะอื่นได้อีก เช่น Robbins and Judge (2013: 514-515) ได้ให้ความหมายชนิดต่างๆ ของวัฒนธรรมเพิ่มเติมว่า

วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) หมายถึง วัฒนธรรมซึ่งแสดงออกถึงค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ

วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) หมายถึง วัฒนธรรมเล็กๆ ภายในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปมักถูกกำหนดโดยการระบุของแผนกและการแยกเชิงภูมิศาสตร์

วัฒนธรรมแข็งแกร่ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมซึ่งค่านิยมหลักถูกยึดถืออย่างเคร่งครัดและปฏิบัติร่วมกันอย่างกว้างขวาง

วัฒนธรรมอ่อนแอ (Weak Culture) ในกรณีที่ถูกจ้างส่วนใหญ่ซึ่งตอบสนองต่อการสำรวจทางการจัดการ มีความเห็นเกี่ยวกับพันธกิจและค่านิยมขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน จะถือว่าเป็นวัฒนธรรมแข็งแกร่ง แต่ถ้าความเห็นแปรผันอย่างกว้างขวาง วัฒนธรรมนั้นจะเป็นวัฒนธรรมอ่อนแอ

จากความสำเร็จดังกล่าวผนวกเข้ากับชนิดต่างๆ ของวัฒนธรรม ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า ถ้าพยายามทำให้วัฒนธรรมเด่นเป็นวัฒนธรรมแข็งแกร่ง โดยที่ไม่ละเลยวัฒนธรรมย่อยซึ่งอาจจะมีผลสร้างความโดดเด่นในบางเรื่องขององค์การในอนาคต จะทำให้องค์การเข้าใกล้ความสำเร็จในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 อย่างแน่นอน

3. ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (2017) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) สิ่งสรรค์สร้าง (Artefacts) ประกอบด้วย (1) โครงสร้างและกระบวนการที่มองเห็นและรู้สึกได้ และ (2) พฤติกรรมที่สังเกตได้ (ซึ่งยากที่จะทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้)

2) ความเชื่อและค่านิยมที่น้อมรับ (Espoused Beliefs and Values) ประกอบด้วย (1) อุดมคติ เป้าหมาย ค่านิยม แรงบันดาลใจ (2) อุดมการณ์ และ (3) การใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ (อาจเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมและสิ่งสรรค์สร้างอื่น)

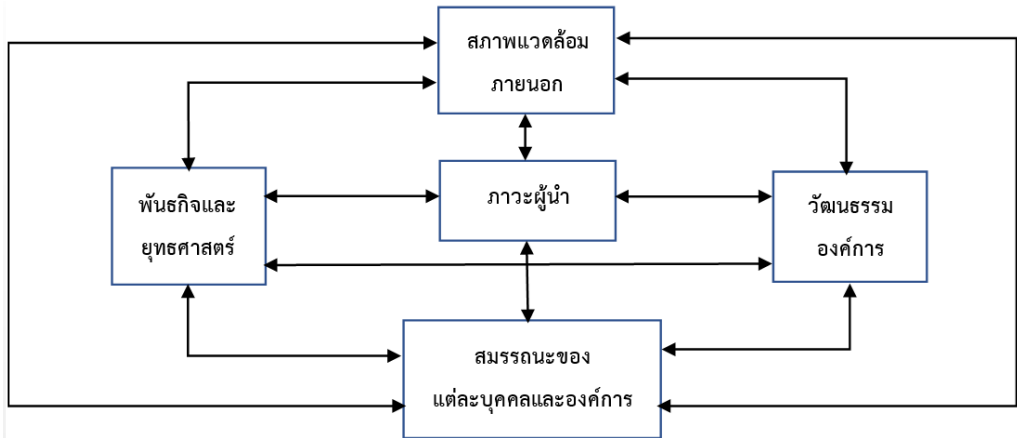
3) ฐานคติพื้นฐานใต้สำนึก (Basic Underlying Assumptions) ประกอบด้วย (1) ความเชื่อและค่านิยมที่ทำให้ได้สิ่งตอบแทนโดยไม่รู้ตัว (เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การยอมรับ ความคิด และความรู้สึก)

นอกจากนี้นักวิชาการบางท่าน เช่น Daft (2010) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่สังเกตเห็นหรือมองเห็น และส่วนที่ไม่สามารถสังเกตเห็นหรือมองไม่เห็น ซึ่งเปรียบเทียบ “ก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ” โดยที่ส่วนที่สังเกตเห็นหรือมองเห็นได้แก่สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราว สโลแกน พฤติกรรม เครื่องแต่งกาย สิ่งสร้างเชิงกายภาพ ที่สังเกตเห็น และส่วนที่ไม่สามารถสังเกตเห็นหรือมองไม่เห็นได้แก่ ค่านิยม ฐานคติ ความเชื่อ เจตคติ ความรู้สึกใต้สำนึก

4. การพิจารณาองค์การด้วยทฤษฎีระบบ

นักวิชาการเกี่ยวกับศาสตร์องค์การและสถาบันต่างๆ ได้ทำการศึกษาขององค์การโดยอาศัยทฤษฎีระบบ แล้วให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่าองค์การจะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ต้องมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) ทั้งในเรื่องบุคลากรและโครงสร้าง เช่น

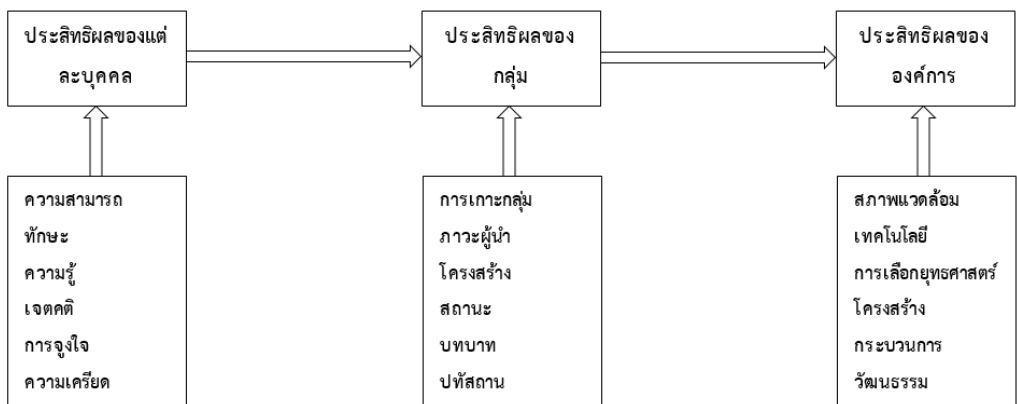
4.1 Burke (2014) พบว่ามีวัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ภาวะผู้นำ พันธกิจและยุทธศาสตร์ และสมรรถนะขององค์การ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลเชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะองค์การ

ที่มา: Burke (2014, p.228)

4.2 Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske (2012) พบว่าประสิทธิผลของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม และประสิทธิผลของกลุ่มก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การยังส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การด้วย ดังภาพที่ 2

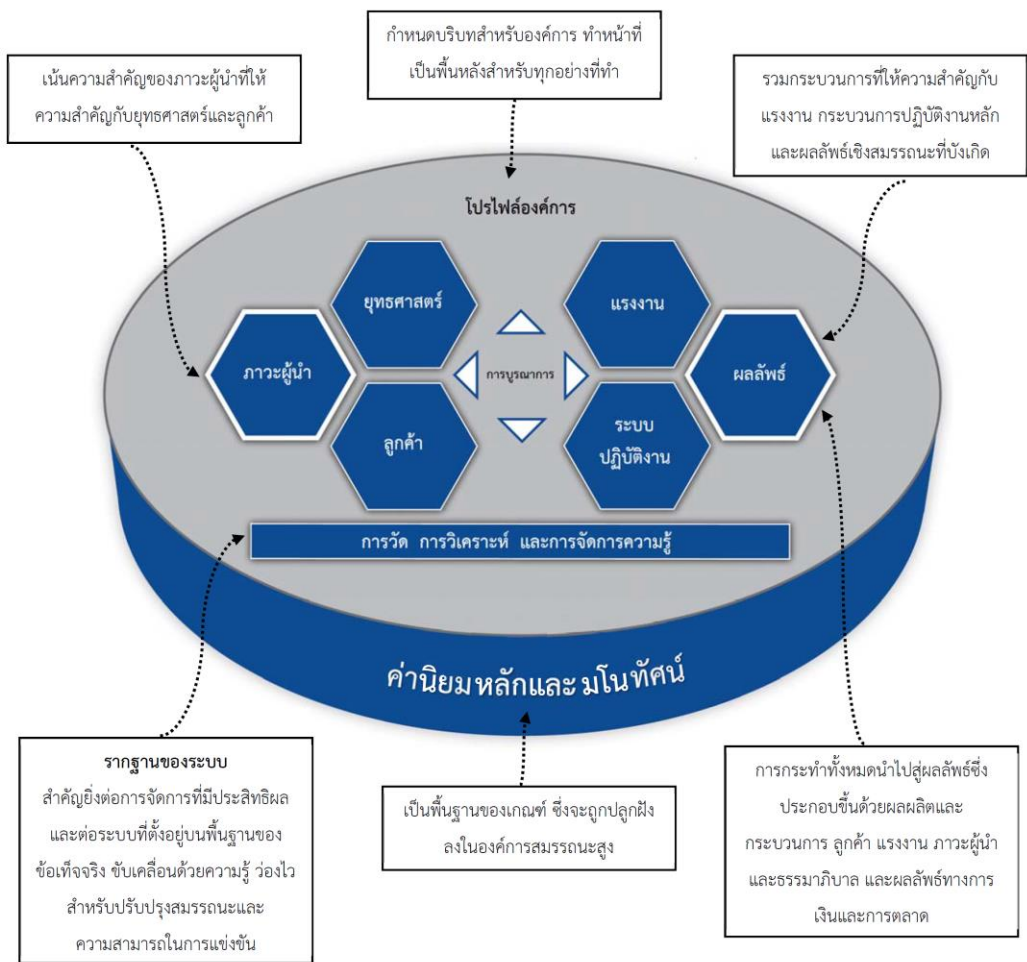


ภาพที่ 2 ต้นเหตุแห่งประสิทธิผล

ที่มา: Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske (2012, p.16)

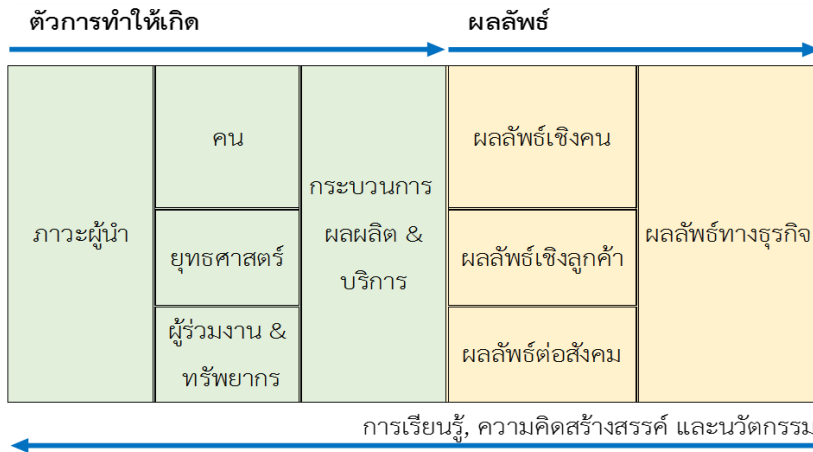
4.3 สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology: NIST) ของสหรัฐอเมริกา (NIST, 2017) ได้กำหนดโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ (Baldrige Excellence Framework) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่จะเข้าร่วมในโครงการ The Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดที่จะมอบให้องค์กรต่างๆ ที่มีความเป็นเลิศด้านสมรรถนะขององค์กร โครงสร้างนี้มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดเชิงระบบ ดังภาพที่ 3 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ระบบสมรรถนะประกอบด้วย 6 จำพวก (Category) ตรงกลางภาพ จำพวกเหล่านี้เป็นตัวกำหนดกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กร ความเป็นเลิศของสมรรถนะต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และจะแสดงให้เห็นผ่านทางผลลัพธ์ที่ยอมรับกันทั่วไป คำว่า “การบูรณาการ” กลางรูปแสดงว่าส่วนประกอบทุกส่วนของระบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หัวลูกศรแนวราบตรงกลาง แสดงความเชื่อมโยงสำคัญระหว่างกลุ่มสาม (Triad) แห่งภาวะผู้นำ กับกลุ่มสามแห่งผลลัพธ์ และความสัมพันธ์สู่ศูนย์กลางระหว่างจำพวกภาวะผู้นำกับจำพวกผลลัพธ์ หัวลูกศรแนวตั้งตรงกลางชี้ไปยังโปรไฟล์องค์กรและรากฐานของระบบ ซึ่งจะจัดเตรียมสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร และป้อนกลับไปยังกระบวนการสำคัญและสภาพแวดล้อมนั้น



ภาพที่ 3 โครงร่างความเป็นเลิศบอลดริจ
ที่มา: NIST (2017, p.1)

4.4 มูลนิธิแห่งยุโรปเพื่อการบริหารคุณภาพ (European Foundation for Quality Management: EFQM) (EFQM, 2013) ได้กำหนดโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม (EFQM Excellence Model) เพื่อใช้ในการประเมินระดับสมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ (1) มโนทัศน์แห่งความเป็นเลิศพื้นฐาน (Fundamental Concepts of Excellence) (2) โมเดลความเป็นเลิศ และ (3) ตรรกะเรดาร์ (RADAR) ซึ่งสามารถใช้ส่วนประกอบทั้งสามนี้พัฒนา “วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ (Culture of Excellence)” ได้ ในส่วนของเกณฑ์ของโมเดลนี้จะพิจารณาในมุมมองของระบบ ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 เกณฑ์ของโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม
ที่มา: EFQM (2013, p.9)

กรอบการวิเคราะห์

เนื่องจากข้อกำหนดของโมเดลความเป็นเลิศทั้งสองเกี่ยวข้องกับความต้องการหลายด้านมิใช่เกี่ยวกับความต้องการด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น จึงจำเป็นต้องมีกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เพื่อถ่วงดุลให้เหลือเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นผู้วิเคราะห์จึงสร้างกรอบการวิเคราะห์ขึ้นดังต่อไปนี้

1. โมเดลไทยแลนด์ 4.0 บ่งชี้ว่าต้องมีการปรับตัววัฒนธรรมของการทำงาน (เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน การทำงานอยู่ในลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย กระบวนการผลิตเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เปลี่ยนจาก Routine เป็น Non-Routine) และวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (ไม่มีการผูกขาดความรู้ ไม่มีการผูกขาดข้อมูล เรียนรู้ให้มีความสามารถรังสรรค์นวัตกรรม เรียนรู้สถานการณ์จากมุมมองใหม่ เรียนรู้ตลอดเวลา) เปรียบเสมือนเลนส์อันที่ 1 ที่ช่วยค้นหาส่วนประกอบวัฒนธรรมที่แฝงอยู่ในข้อกำหนดของโมเดลความเป็นเลิศทั้งสองในมุมมองของโมเดลไทยแลนด์ 4.0

2. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการของ กพร. (ประเทศไทย 4.0-ระบบราชการ 4.0) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปว่าต้องทำใน 3 เรื่อง คือ (ก) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (ข) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (ค) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยมีปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ ได้แก่ (1) การประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ใน

สังคม (Collaboration) (2) การสร้างนวัตกรรม (3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล เปรียบเสมือนเลนส์อันที่ 2 ที่ช่วยค้นหาส่วนประกอบวัฒนธรรมที่แฝงอยู่ในข้อกำหนดของโมเดลความเป็นเลิศทั้งสองในมุมมองของยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการ

3. วัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์การ (Organizational Performance) และประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) เปรียบเสมือนเลนส์อันที่ 3 ที่ช่วยมองย้อนกลับได้ว่าสมรรถนะที่ได้รับการปรับปรุงขององค์การจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เหมาะสมที่จะได้รับการนับรวมเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0

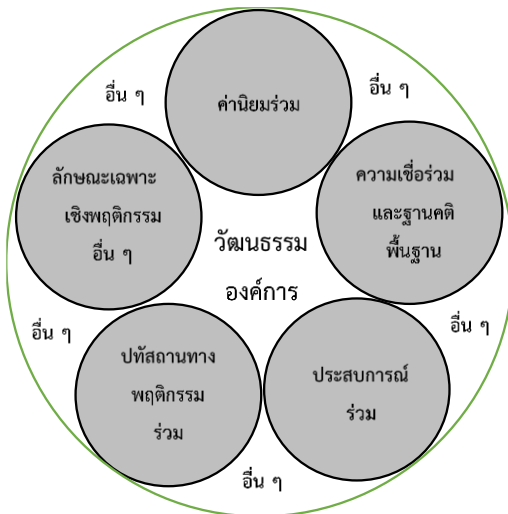
4. ภายใต้แนวคิดเชิงระบบ สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดขีดสมรรถนะขององค์การ และองค์การที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันต้องให้ความสนใจต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของตนให้สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจทำได้ผ่านกระบวนการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ เช่น ใช้โมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม และโครงสร้างความเป็นเลิศ บอลดริจ ภายใต้แนวคิดนี้ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งถ้าองค์การทำได้ดีก็จะเป็นองค์การที่ยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของยุคไทยแลนด์ 4.0

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ตามกรอบการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิเคราะห์พบว่า

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การในเชิงองค์ประกอบ

ในทัศนะของผู้วิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญได้แก่ ค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมและฐานคติพื้นฐาน ประสบการณ์ร่วม ปทัสถานทางพฤติกรรมร่วม และลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมอื่นๆ รวมทั้งส่วนประกอบอื่นๆ นอกเหนือจากข้างต้น ซึ่งสามารถเขียนแผนภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ดังในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ

2. ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ

2.1 โมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม

ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การจากโมเดลนี้ประกอบด้วย มโนทัศน์แห่งความเป็นเลิศพื้นฐาน 8 ประการ ได้แก่

2.1.1 การเพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้า: องค์การเป็นเลิศจะเพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้าตลอดเวลา โดยการเข้าใจ ริเริ่ม และเติมเต็ม ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาส

2.1.2 การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน: องค์การเป็นเลิศจะมีผลกระทบต่อโลกภายนอกที่อยู่รอบๆ โดยการเพิ่มสมรรถนะไปพร้อมๆกับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ภาวะทางสิ่งแวดล้อมและสังคม ภายในชุมชนที่สัมผัส

2.1.3 การพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ: องค์การเป็นเลิศจะเพิ่มขีดความสามารถขององค์การโดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพภายในและเหนือขอบเขตขององค์การ ในทางปฏิบัติ เราจะพบว่าองค์การเป็นเลิศจะดำเนินการต่างๆ เช่น 1) พัฒนาวัฒนธรรมซึ่งสืบเสาะอย่างต่อเนื่องที่จะปรับปรุง ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันและทีมงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ และ 2) สร้างค่านิยมร่วม ความรับผิดชอบ จริยธรรม และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความเปิดเผยตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ

2.1.4 การเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม: องค์การเป็นเลิศจะก่อกำเนิดคุณค่าที่เพิ่มขึ้นและระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นผ่านทาง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนวัตกรรมเชิงระบบโดยการเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในทางปฏิบัติ เราจะพบว่าองค์การเป็นเลิศจะดำเนินการต่างๆ เช่น 1) สร้างและจัดการโครงข่ายการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเพื่อชิงโอกาสสำหรับความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการปรับปรุง และ 2) ใช้วิธีการแบบมีโครงสร้างสำหรับการก่อกำเนิดและให้ความสำคัญแก่ความคิดสร้างสรรค์

2.1.5 การนำด้วยวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และบุรภาพ: องค์การเป็นเลิศจะมีผู้นำซึ่งสร้างรูปร่างของอนาคตและทำให้เกิดขึ้น ทำตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องค่านิยมและจริยธรรม ในทางปฏิบัติ เราจะพบว่า องค์การเป็นเลิศมีผู้นำซึ่ง เช่น 1) สร้างแรงบันดาลใจให้คน และสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของ การมอบอำนาจ การปรับปรุง และความรับผิดชอบต่อ กระบวนการแห่งการกระทำ ประพฤติปฏิบัติ และ ประสพการณ์ และ 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนการสร้างความคิดใหม่ วิถีคิดใหม่ เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการพัฒนาองค์การ

2.1.6 การจัดการด้วยความไว้วางใจ: องค์การเป็นเลิศจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในด้านความสามารถที่จะชิงและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อโอกาสและภัยอันตราย ในทางปฏิบัติ เราจะพบว่าองค์การเป็นเลิศจะดำเนินการต่างๆ เช่น ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะปัจจุบันและขีดความสามารถของระบบ (รวมทั้งผลการเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่เหมาะสม) ในการผลักดันความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการปรับปรุง

2.1.7 ผู้ความสำเร็จด้วยความชาญฉลาดของคน: องค์การเป็นเลิศจะให้คุณค่าคนของตัวเอง และสร้างวัฒนธรรมการมอบอำนาจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายส่วนบุคคล ในทางปฏิบัติ เรา

จะพบว่าองค์การเป็นเลิศจะดำเนินการต่างๆ เช่น จูงใจบุคลากรให้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและนวัตกรรม และให้การยอมรับพลังและสิ่งที่ได้รับของพวกเขา

2.1.8 คงความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป: องค์การเป็นเลิศจะได้รับความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไปซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

2.2 โครงร่างความเป็นเลิศบอลดริจ

ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การจากโครงร่างความเป็นเลิศบอลดริจมีปรากฏอยู่ในเนื้อหาของเกณฑ์หลายส่วนด้วยกัน ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

2.2.1 จากการวิเคราะห์เนื้อหาของเกณฑ์ของโครงร่างความเป็นเลิศบอลดริจพบว่าการพูดถึงวัฒนธรรมองค์การในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ โพรไฟล์ขององค์การ ภาวะผู้นำ การวัด การวิเคราะห์การจัดการความรู้ และ แรงงาน ซึ่งพอจะสรุปได้ คือ

1) เกณฑ์ด้านโพรไฟล์ขององค์การ: ความท้าทายและประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน ระบบปฏิบัติงาน (รวมถึงความมั่นคงของข้อมูลและสารสนเทศ) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ชีตความสามารถของต้นสังกัด ลูกค้าและตลาด การจัดจําตราสินค้าและควมมีชื่อเสียง โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และคน

2) เกณฑ์ด้านภาวะผู้นำ: ผู้นำระดับอาวุโสต้องสร้างวัฒนธรรมด้านแรงงานที่เอื้อต่อการยึดมั่นในลูกค้า และความสำเร็จในอนาคตอาจต้องการการเปลี่ยนแปลงเชิงแปรรูปโดยการนำในโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถหาจุดเสี่ยงและโอกาสที่เกิดขึ้นจากความมั่นคงของข้อมูลและสารสนเทศ และจากข้อพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

3) เกณฑ์ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: ในการวัดสมรรถนะ องค์การต้องรับฟังเสียงของลูกค้าและเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศการตลาด (รวมถึงข้อร้องเรียน ข้อมูลและสารสนเทศจากสื่อสังคม) ในการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นลูกค้าให้มากขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

4) เกณฑ์ด้านแรงงาน: เกี่ยวกับขีดความสามารถของแรงงานที่เข้าทำงานใหม่ ต้องมั่นใจว่าแรงงานเป็นตัวแทนความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม และแรงงานที่เข้าทำงานใหม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

2.2.2 จากการวิเคราะห์ค่านิยมหลักและมโนทัศน์ (Core Values and Concepts) ของโครงร่างความเป็นเลิศบอลดริจ พบว่าประกอบด้วยค่านิยมและมโนทัศน์ 11 ประการ คือ

1) มุมมองเชิงระบบ: บริหารจัดการทุกส่วนประกอบขององค์การในลักษณะทั่วทั้งองค์การเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งพันธกิจ ความสำเร็จ ความเป็นเลิศด้านสมรรถนะ

2) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ผู้บริหารระดับอาวุโสขององค์การควรกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ สร้างการมุ่งเน้นลูกค้า แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมองค์การที่ชัดเจนและมองเห็นได้ และจัดตั้งสิ่งคาดหวังที่สูงสำหรับแรงงาน วิสัยทัศน์ ค่านิยมและสิ่งคาดหวังควรสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า: ลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินสูงสุดเกี่ยวกับสมรรถนะและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นองค์กรต้องพิจารณาการส่งออกและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดและแบบวิธีการเข้าถึงและสนับสนุนของลูกค้าทุกรูปแบบซึ่งมีส่วนช่วยในเรื่องคุณค่าให้แก่ลูกค้า ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมโนทัศน์เชิงกลยุทธ์ จึงต้องการวัฒนธรรมมุ่งเน้นลูกค้าและความมุ่งมั่นขององค์กร

4) การให้คุณค่าแก่คน: ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับแรงงานที่ผูกพันกับองค์กรซึ่งได้รับประโยชน์จากงานที่เปี่ยมความหมาย มีทิศทางขององค์กรชัดเจน โอกาสที่จะเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อสมรรถนะ แรงงานที่ผูกพันเหล่านั้นต้องมีความปลอดภัย ความไว้วางใจ และสภาพแวดล้อมที่ประสานความร่วมมือกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมแห่งการรวมทุนแห่งความหลากหลายของภูมิหลังและบุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และจิตใจแรงงานและผู้ร่วมงาน

5) การเรียนรู้ขององค์กรและความว่องไว (Agility): ความสำเร็จในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแทบทุกวัน สภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขันกับองค์กรทั่วโลก ต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรและความว่องไว ความว่องไวต้องการขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และขีดความสามารถในความคล่องตัวของการปฏิบัติงาน องค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงผลกำไรได้รับการขอร้องให้ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นทางสังคมที่ใหม่หรือเพิ่งเกิดขึ้น องค์กรต้องสามารถบริหารความเสี่ยงและทำการเปลี่ยนแปลงเชิงแปรรูปในระยะเวลาที่สั้นลงเรื่อยๆ

6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ

7) การบริหารจัดการเพื่อนวัตกรรม: องค์กรควรได้รับการนำและจัดการในลักษณะที่ชี้บ่งโอกาสทางกลยุทธ์และทำความเข้าใจเชิงอัจฉริยะให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้

8) การบริหารด้วยข้อเท็จจริง

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

10) จริยธรรมและความโปร่งใส: หลักการด้านจริยธรรมต้องเป็นรากฐานของวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

11) คุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด

3. การเปรียบเทียบข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม และโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ

จากการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์กรของโมเดลทั้งสอง ถึงแม้ว่าโมเดลของแต่ละสถาบันจะมีจุดเน้นและภูมิหลังที่แตกต่างกัน แต่ก็พบว่ามีส่วนที่คล้ายกันอยู่บ้าง สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบข้อกำหนดของโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม และโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ (เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ)

| ส่วนประกอบวัฒนธรรมใน โมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม | ส่วนประกอบวัฒนธรรมใน โครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| | มุมมองเชิงระบบ |
| การนำด้วยวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และบุรภาพ - วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของ การมอบอำนาจ | ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ |
| การเพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้า | ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า |
| การพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ - วัฒนธรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน ร่วมกันและทีมงาน | การให้คุณค่าแก่คน (สภาพแวดล้อมที่ประสานความ ร่วมมือกัน) |
| - ค่านิยมเกี่ยวกับความรับผิดชอบ จริยธรรม และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความเปิดเผย | จริยธรรมและความโปร่งใส |
| สู่ความสำเร็จด้วยความชาญฉลาดของคน | การให้คุณค่าแก่คน |
| การจัดการด้วยความว่องไว (Agility) | การเรียนรู้ขององค์การและความว่องไว (Agility) |
| การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน | การมุ่งเน้นความสำเร็จ |
| การเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม | การบริหารจัดการเพื่อนวัตกรรม |
| | การบริหารด้วยข้อเท็จจริง |
| | ความรับผิดชอบต่อสังคม |
| คงความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป | คุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด |
| | การบริหารความเสี่ยง |

ที่มา: จากการศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ในยุคไทยแลนด์ 4.0 หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 องค์การต้องมีการบริหารจัดการที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา โดยการใช้ยุทธศาสตร์ที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัล และควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีดังกล่าว หลักการสำคัญของการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศของสถาบันต่างๆ คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีจริยธรรม การบริหารความเสี่ยง และความโปร่งใส ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาให้ชัดเจนลงไปว่าวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ควรเป็นอย่างไร บทความนี้พยายามทำความเข้าใจใน

เรื่องนี้โดยการวิเคราะห์หาส่วนประกอบวัฒนธรรมที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ซึ่งในขั้นแรกนี้ได้มุ่งความสนใจไปที่การปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรก่อนเนื่องจากมีความเห็นว่ามีความสำคัญที่สุด

จากการดำเนินการด้วยหลักการนี้พบว่าส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรโดยภาพรวมจากการวิเคราะห์นี้ ได้แก่ (1) มุมมองเชิงระบบ (2) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (การนำด้วยวิสัยทัศน์ แรงแบนตาใจ และบุรภาพ) (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (การเพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้า) (4) การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร (5) การให้คุณค่าแก่คน (สู่ความสำเร็จด้วยความซาญฉลาดของคน) (6) การเรียนรู้ขององค์กร (7) การจัดการด้วยความไว้วางใจ (8) การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน (9) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (10) การเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์ (11) การบริหารจัดการเพื่อนวัตกรรม (12) การบริหารด้วยข้อเท็จจริง (13) การบริหารความเสี่ยง (14) ความรับผิดชอบต่อสังคม (15) จริยธรรมและความโปร่งใส (16) คุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด และ (17) คงความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป

ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้เมื่อนำไปรวมกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเข้าสู่ยุค 4.0 ด้านอื่นๆ เช่น ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแปรรูปเชิงดิจิทัล ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และทรัพยากร ก็จะสามารถสร้างหรือสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการวิเคราะห์นี้แม้มีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงที่ได้จากโมเดลความเป็นเลิศอีโอฟิวเอเอ็ม 2013 และโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ 2017-2018 แต่อย่างไรก็ตามน่าจะมีประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆได้ตามสมควร ไม่มากก็น้อย โดยไม่ขึ้นอยู่กับขนาด สถานะ ขององค์กร (เช่น องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร) ไม่ว่าจะเป็นประเภทอุตสาหกรรมหรือบริการ การเลือกส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เหมาะสมบางส่วนประกอบหรือทั้งหมด แล้วนำมาประกอบกันขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสำหรับองค์กรแต่ละแห่งหรือแต่ละประเภท จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรทั่วไปในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 นี้

ในส่วนของผู้ที่สนใจจะทำความเข้าใจเพิ่มเติมให้กว้างขวางยิ่งขึ้นอาจศึกษาเพิ่มเติมได้จาก ISO 9004:2018 (ISO, 2018) ซึ่งเป็นอีกมุมมองหนึ่งที่นำเสนอในเชิงความหลากหลายทางความคิดจากนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานจริงในแวดวงผู้ตรวจประเมิน (Auditor) จากนานาประเทศทั่วโลก ซึ่งผลการวิเคราะห์ในมุมมองลักษณะนี้อาจช่วยเติมเต็มสิ่งที่ท่านผู้อ่านอาจกำลังมองหาอยู่ก็ได้

ในกรณีของวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์โดยการรวมส่วนประกอบวัฒนธรรมต่างๆซึ่งได้จากการวิเคราะห์นี้ นั้น สำหรับองค์กรในประเทศไทย ถ้าจะให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริงควรนำไปพิจารณาจัดทำเป็น “แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0” โดยอาจตั้งเป้าหมายเอาไว้ว่าจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ถึง 3 ปี ก่อนที่จะสิ้นสุดยุค 4.0 และควรดำเนินการให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น กำลังวางแผนเข้าสู่ยุค 5.0 กันแล้ว

เอกสารอ้างอิง

- ชนิดา จิตตรุทชะ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2545). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). ประเทศไทย 4.0-ระบบราชการ 4.0. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2561, จาก <https://www.opdc.go.th>
- Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). OH: South-Western Cengage Learning.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (2013). *EFQM excellence model 2013*. Brussels: EFQM.
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2018). *Plattform industrie 4.0*. Berlin: Public Relation Division.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J. R., Mondy R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1990). *Management and organizational behavior*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems-Requirements*. Geneva: ISO.
- _____. (2018). *ISO 9004:2018 Quality management- Quality of an organization-Guidance to achieve sustained success*. Geneva: ISO.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2017). *2017-2018 Baldrige excellence framework: A systems approach to improving your organization's performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, NIST.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). England: Pearson.
- _____. (2016). *Essentials of organizational behavior* (13th ed.). England: Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum.

