

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 10

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
3. การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ
4. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
5. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์การ
6. วัฒนธรรมดิจิทัลกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
7. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแจกแจงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายกระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การได้
4. เพื่อให้ผู้เรียนเปรียบเทียบรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามกรอบทฤษฎีที่แตกต่างกันได้
5. เพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิมกับวัฒนธรรมดิจิทัล
6. เพื่อให้ผู้เรียนเสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การได้
7. เพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมดิจิทัลกับการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงได้

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 10

การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการขับเคลื่อนสู่วัฒนธรรมดิจิทัล

บทนำ

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยพลังของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถขององค์การในการปรับตัวไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้าง กลยุทธ์ หรือทรัพยากรเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับ "วัฒนธรรมองค์การ" ซึ่งเป็นรากฐานที่หล่อหลอมพฤติกรรม ทักษะ และค่านิยมของบุคลากรในองค์การอย่างลึกซึ้ง วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนดีเอ็นเอขององค์การที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหาร การตัดสินใจ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 10 นี้มุ่งเน้นการทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในหลากหลายมิติ ตั้งแต่ความหมาย องค์ประกอบ การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรม ไปจนถึงการจัดรูปแบบวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโลกดิจิทัล วัฒนธรรมองค์การกำลังเปลี่ยนผ่านสู่ "วัฒนธรรมดิจิทัล" ซึ่งเน้นความคล่องตัว การเปิดรับเทคโนโลยี การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

นอกจากนี้ บทเรียนยังจะกล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเป็น "องค์กรสมรรถนะสูง" ที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเชื่อมโยงมิติของวัฒนธรรมเข้ากับกลยุทธ์องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนานวัตกรรม

เนื้อหาในบทนี้จึงถือเป็นกุญแจสำคัญสำหรับนักบริหารและผู้นำรุ่นใหม่ในการเข้าใจและขับเคลื่อนพลังแห่งวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กรในระยะยาว

10.1 ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนอัตลักษณ์ของแต่ละชาติหรือกลุ่มคน เช่นเดียวกัน องค์การในฐานะระบบทางสังคมย่อยก็มี “วัฒนธรรมองค์การ” ที่เป็นกรอบแนวทางในการคิด การปฏิบัติ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละองค์การ

10.1.1 นิยามของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) บรรทัดฐาน (norms) และพฤติกรรมที่ถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งกำหนดว่า “สิ่งใดถูกต้องหรือไม่เหมาะสม” ภายในบริบทการทำงานร่วมกันในองค์การนั้น ๆ (Schein & Schein, 2021)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์การ ยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีผลต่อวิธีการทำงาน การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม วัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยเสริมสร้างคุณค่าต่อการดำเนินงาน เช่น วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือคุณภาพ และในขณะเดียวกัน หากขาดความเหมาะสม หรือปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นข้อจำกัดต่อการเติบโตขององค์การ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม หรือวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการแข่งขันภายในจนเกิดความขัดแย้ง

แนวคิดและนิยามของวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะร่วมกัน 3 ประการ ได้แก่

กลุ่มของค่านิยมร่วม (Shared Values) ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินพฤติกรรมที่ยอมรับได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น ค่านิยมของการให้ความสำคัญต่อลูกค้า

ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ความเชื่อที่หยั่งรากลึกในพนักงานซึ่งอาจไม่ปรากฏ เป็นลายลักษณ์อักษร

สื่อกลางในการถ่ายทอด (Symbols & Slogans) การใช้สัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า เพื่อส่งต่อค่านิยม เช่น โลโก้องค์การ คำขวัญอย่าง “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่”

จากแนวคิดของ Denison (1990) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ “ประสิทธิผล” ขององค์การ โดยวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความสำเร็จควรประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- 1) การมีส่วนร่วม (Involvement) บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ
- 2) การปรับตัว (Adaptability) ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก
- 3) ความสม่ำเสมอ (Consistency) การมีค่านิยมและพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในองค์การ

4) ภารกิจและวิสัยทัศน์ (Mission) มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพและทิศทางของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เช่น ตัวอย่างของสายการบิน Southwest Airlines ซึ่งมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้น “ความสุข” และ “ความสนุก” ของพนักงาน อันเป็นจุดแข็งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้จากองค์กรอื่น

Schein (2021) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีอิทธิพลอย่างสูงในด้านนี้ ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่

- 1) สิ่งที่มีมองเห็นได้ (Artifacts) เช่น เครื่องแต่งกาย อาคารสำนักงาน หรือโลโก้
- 2) ค่านิยมที่ยึดถือ (Espoused Values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นทีม
- 3) สมมุติฐานพื้นฐานร่วม (Basic Underlying Assumptions) ซึ่งฝังรากลึกจนสมาชิกอาจไม่รู้ตัวว่าเป็นวัฒนธรรม เช่น การเคารพผู้บังคับบัญชา หรือความเชื่อในความมั่นคงเหนือการเปลี่ยนแปลง (Schein & Schein, 2021)

วัฒนธรรมองค์การจึงมิใช่เพียง “สิ่งที่เขียนในแผนกลยุทธ์” แต่เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในวิถีคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์การ เป็นกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันในองค์การ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การกระทำ และการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ โดยวัฒนธรรมนี้จะถ่ายทอดผ่านสัญลักษณ์ คำขวัญ และพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การในระยะยาว

10.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดยเป็นรากฐานที่กำกับทั้งในเชิงพฤติกรรม ค่านิยม และทิศทางกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งสามารถอธิบายความสำคัญได้ในประเด็นหลัก ดังนี้

1) **สร้างอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ขององค์การ** วัฒนธรรมทำให้องค์การแต่ละแห่งมี “ตัวตน” ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ การรับรู้จากภายนอก และความรู้สึกของพนักงานในการมีส่วนร่วมกับองค์การ (Hofstede et al., 2010) วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือน “บุคลิกภาพ” ขององค์การที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การแต่ละแห่ง ทำให้เกิดอัตลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างจากองค์การอื่น ทั้งในเชิงโครงสร้างการทำงาน สไตล์การบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และบรรยากาศในที่ทำงาน องค์การที่มีวัฒนธรรมชัดเจน จะสามารถสร้าง “ภาพลักษณ์” (Corporate Image) ที่ดีต่อสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้าง “ความรู้สึกเป็นเจ้าของ” (Sense of Belonging) ให้แก่พนักงาน

Hofstede et al. (2010) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมคือองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความ เป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ และเป็นแรงจูงใจที่ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ อย่างเต็มที่

2) กำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคลากร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม และนวัตกรรม ในทางกลับกัน วัฒนธรรมที่บกพร่องอาจนำไปสู่ความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Cameron & Quinn, 2011)

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อ “วิธีคิด” และ “พฤติกรรม” ของสมาชิกภายในองค์การ โดยเป็นแนวทางหรือกรอบความคิดที่ช่วยให้บุคลากรตัดสินใจและประพฤติตนได้สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

- องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เช่น การเน้นคุณธรรม ความซื่อสัตย์ การทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์
- ในทางตรงกันข้าม หากองค์การขาดความชัดเจนทางวัฒนธรรม หรือมีค่านิยมที่ขัดแย้งกันภายใน อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง ความไร้ทิศทาง และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง
- Cameron & Quinn (2011) ระบุว่า พฤติกรรมองค์กรที่เป็นบวกเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ชัดเจนและมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างทุกระดับในองค์กร

3) ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่น องค์การที่มีวัฒนธรรมเปิดรับการเรียนรู้ (Learning Culture) จะสามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ยุคดิจิทัล หรือการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน (Kotter, 2012) ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลหรือความต้องการด้านความยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ (Learning-Oriented Culture) และการเปลี่ยนแปลง (Change-Embracing Culture) จะเอื้อต่อความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Organizational Agility)

Kotter (2012) กล่าวถึงวัฒนธรรมในฐานะกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและคาดการณ์ได้ยาก วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะช่วยให้พนักงานพร้อมเปิดรับแนวคิดใหม่ ปรับปรุงทักษะ และมีความสามารถในการทำงานข้ามสายงานหรือทำงานในสถานะที่ไม่แน่นอน

4) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะไม่สำเร็จหากขัดแย้งกับวัฒนธรรมภายใน เช่น กลยุทธ์ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์จะล้มเหลวหากองค์การยังมีวัฒนธรรมแบบสั่งการจากบนลงล่าง (Denison, 2020) กลยุทธ์ขององค์การจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่ฝังรากอยู่ในองค์การ เช่น หากองค์การต้องการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แต่ยังคงยึดติดกับระบบราชการแบบรวมศูนย์ (Centralized Bureaucracy) ก็จะไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่

- Denison (2020) ชี้ให้เห็นว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ มักมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์นั้นโดยตรง เช่น การเน้นผลลัพธ์ การเปิดรับนวัตกรรม หรือการมุ่งเน้นลูกค้า
- วัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยเชิงลึกที่ต้องวิเคราะห์ควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างยั่งยืน

5) ส่งเสริมการรักษาบุคลากรและความผูกพันต่อองค์การ พนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าของวัฒนธรรมขององค์การสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัว มักมีความพึงพอใจและความจงรักภักดีสูง ส่งผลให้ลดอัตราการลาออก (Chatman & Cha, 2020) วัฒนธรรมที่ดีและสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน จะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Commitment)

- บุคลากรที่มีความรู้สึกว่าคุณค่าของวัฒนธรรมของที่นี่คือสิ่งที่ฉันเชื่อ” มักจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีความสุข และไม่ต้องการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง
- Chatman & Cha (2020) ระบุว่า วัฒนธรรมที่สนับสนุนความหลากหลาย การมีส่วนร่วม และความเท่าเทียม จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน และส่งเสริมการสร้างบุคลากรคุณภาพในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์การมิใช่เพียงแนวคิดทางสังคมหรือจิตวิทยาเท่านั้น แต่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อทุกมิติของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ พฤติกรรมบุคลากร ความสามารถในการปรับตัว กลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ จึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ

10.1.3 แนวทางการเกิดวัฒนธรรมองค์การและการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

ในวัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เกิดจากการกระทำ การกำหนดค่านิยม และการแสดงแบบอย่างของ “ผู้ก่อตั้ง” และ “สมาชิกเริ่มแรกขององค์การ” ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อรากฐานทางความคิด พฤติกรรม และบรรทัดฐานขององค์กรในระยะยาว ตัวอย่างสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมได้แก่

- ผู้ก่อตั้ง KFC คือพันเอกแซนเดอร์ ได้กำหนดมาตรฐานวัตถุดิบและกระบวนการดำเนินงานไว้ชัดเจน
- บิล เกตส์ ผู้ร่วมก่อตั้ง Microsoft เป็นต้นแบบของการทำงานหนักและความมุ่งมั่น
- เรย์ ครอก ผู้ก่อตั้ง McDonald's ส่งเสริมคุณค่าด้านความสะอาด ความคุ้มค่า และการบริการ

จากกรณีเหล่านี้สามารถสรุปแนวทางการเกิดวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า

- สิ่งที่ทำให้ผู้นำให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง เช่น การควบคุมคุณภาพ การติดตามผลลัพธ์ และการแสดงความหวังต่อลูกค้า จะกลายเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงาน
- การตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญหรือวิกฤต เช่น การที่ผู้บริหารเลือกไม่ปลดพนักงานในช่วงวิกฤต แต่หาทางแก้ไขร่วมกัน จะส่งผลต่อค่านิยมร่วมในแง่ของการ “เห็นคุณค่าของบุคลากร” และ “ความเป็นครอบครัว”
- พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เช่น ความทุ่มเทของบิล เกตส์ ย่อมมีผลต่อการยึดถือเป็นต้นแบบของพนักงาน

แนวทางการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้และซึมซับวัฒนธรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมร่วม ดังนี้

1) **เรื่องเล่า (Stories) และประวัติศาสตร์ (Histories)** เป็นเครื่องมือที่ช่วยถ่ายทอดค่านิยมหลักผ่านเหตุการณ์หรือบุคคลต้นแบบ เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับพนักงานดีเด่นหรือความสำเร็จจากความกล้าหาญ เช่น กรณีของบริษัท 3M ที่ผู้บริหารระดับกลางเดินหน้าพัฒนาผลิตภัณฑ์แม้ถูกระงับโครงการสุดท้ายผลิตผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จอย่างสูง สะท้อนค่านิยมของการกล้าตัดสินใจและยืนหยัด

2) **พิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies)** เป็นกิจกรรมที่มีรูปแบบชัดเจนและจัดขึ้นซ้ำ ๆ เช่น พิธีต้อนรับลูกค้า พิธีทำบุญประจำปี หรือการแข่งขันภายใน เช่น McDonald’s จัดการแข่งขัน “ครัวโอลิมปิก” เพื่อยกย่องพนักงานยอดเยี่ยม โดยพิธีเหล่านี้เป็นช่องทางถ่ายทอดความสำคัญและคุณค่าหลักขององค์กร

3) **สัญลักษณ์ (Symbols)** เครื่องหมาย วัตถุ หรือบุคคลที่สะท้อนค่านิยมหลัก เช่น รูปปั้น ดร. ปรีดี พนมยงค์ และ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งสื่อถึงหลักประชาธิปไตย การรับใช้สังคม และความเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน

4) **ภาษาและคำศัพท์เฉพาะ (Language)** องค์กรหลายแห่งสร้างศัพท์เฉพาะเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในกลุ่ม เช่น ใน Disney คำว่า “On stage” หมายถึง การปฏิบัติงานในที่สาธารณะ และ “Guest” หมายถึง ลูกค้า ซึ่งสร้างความเข้าใจร่วมในบทบาทของพนักงานและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์

10.1.4 ช่องทางการสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการฝังลึกในพฤติกรรมและความเชื่อของบุคลากร จำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบผ่านหลายมิติ ดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการส่งข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงาน เช่น การประกาศนโยบายผ่านวารสารภายใน การจัดประชุมชี้แจง และการเผยแพร่คำขวัญหรือค่านิยมองค์การอย่างสม่ำเสมอ

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการเปิดช่องให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถสะท้อนความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เช่น การจัดกล่องรับความคิดเห็น การประชุมรายแผนก หรือการขอพบผู้บริหารเพื่อหารือประเด็นสำคัญ

3) การสื่อสารในแนวนอน (Lateral / Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานที่มีระดับเท่ากัน เพื่อส่งเสริมการประสานงาน การแบ่งปันความรู้ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4) การสื่อสารแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารที่ข้ามระดับหรือสายงาน เช่น หัวหน้าแผนกบุคคลแจ้งข่าวสารแก่พนักงานในหน่วยปฏิบัติการ โดยไม่ผ่านลำดับขั้นตามปกติ ซึ่งช่วยเพิ่มความรวดเร็วและสร้างการรับรู้ตรง

5) การรณรงค์และกิจกรรมเสริม เช่น การประกวดคำขวัญ การออกแบบโลโก้ใหม่ หรือกิจกรรมสั้นทางการที่แฝงแนวคิดวัฒนธรรม เช่น “วันแห่งความกตัญญู” หรือ “สัปดาห์แห่งนวัตกรรม” เพื่อสร้างความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม

วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลของการกระทำ การสื่อสาร และการส่งต่อความเชื่อและค่านิยมผ่านผู้นำ ระบบพิธีกรรม สัญลักษณ์ และภาษาเฉพาะขององค์การ ทั้งยังต้องได้รับการปลูกฝังผ่านการสื่อสารในทุกมิติ เพื่อให้วัฒนธรรมเหล่านั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของจิตวิญญาณขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรม ความผูกพัน และผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

10.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

โครงสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นโครงสร้างทางสังคมที่มีความซับซ้อน ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งที่มองเห็นได้และมองไม่เห็น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับ "ภูเขาน้ำแข็ง" (Iceberg Model) โดยส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำคือสิ่งที่ปรากฏชัดเจน ขณะที่ส่วนใต้ผิวน้ำคือความเชื่อและค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในระบบความคิดของสมาชิกในองค์การ (Schein, 2017)

1) องค์ประกอบที่มองเห็นได้ (Visible Components) องค์ประกอบที่มองเห็นได้คือสิ่งที่องค์การสร้างขึ้นเพื่อสะท้อนวัฒนธรรม เช่น

- สิ่งประดิษฐ์ทางวัตถุ (Artifacts) รูปปั้นผู้ก่อตั้ง อาคาร สัญลักษณ์ สีประจำองค์การ การแต่งกาย หรือของที่ระลึกที่สะท้อนอัตลักษณ์องค์การ
- คำขวัญและสโลแกน (Slogans) เช่น “The customer is always right” ของหลายองค์กรด้านบริการ หรือคำขวัญประจำหน่วยงานภาครัฐและการศึกษา
- พิธีกรรม (Rituals) และพิธีการ (Ceremonies) การจัดงานประจำปี การมอบรางวัลพนักงานดีเด่น หรือการต้อนรับแขกพิเศษ ซึ่งสะท้อนค่านิยมและความเชื่อขององค์การ (Robbins & Judge, 2022)

2) องค์ประกอบที่มองไม่เห็น (Invisible Components) องค์ประกอบที่มองไม่เห็นคือรากฐานที่ฝังลึกในวัฒนธรรมองค์กร เช่น

- ค่านิยมหลัก (Core Values) สิ่งที่มาชิกองค์กรยึดถือร่วมกัน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นเลิศ การเคารพความหลากหลาย
- ความเชื่อและสมมุติฐานพื้นฐาน (Assumptions) ความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น เชื่อว่าคุณภาพคือสิ่งสำคัญที่สุดในการให้บริการ (Schein, 2017)
- เจตคติร่วม (Shared Beliefs) ความรู้สึกและมุมมองร่วม เช่น ความรู้สึกที่ว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัว หรือเป็นพื้นที่แห่งโอกาส

องค์ประกอบเหล่านี้จะถูกรวมอยู่ในวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

10.2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกได้หลายลักษณะตามมิติที่แตกต่างกัน ดังนี้

มิติที่ 1: วัฒนธรรมเด่น และวัฒนธรรมย่อย

- **วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)** คือ วัฒนธรรมหลักที่แพร่หลายและได้รับการยอมรับโดยคนส่วนใหญ่ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมการเน้นประชาธิปไตยและการรับใช้สังคมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (Hatch & Cunliffe, 2019)
- **วัฒนธรรมย่อย (Subcultures)** คือ วัฒนธรรมเฉพาะกลุ่ม เช่น วัฒนธรรมของแต่ละแผนกหรือคณะ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ เช่น คณะพาณิชยศาสตร์อาจเน้นประสิทธิภาพ ขณะที่คณะวารสารศาสตร์อาจเน้นเสรีภาพทางความคิด

การมีวัฒนธรรมย่อยอาจส่งผลดีหากสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร แต่หากขัดแย้งกันอาจก่อให้เกิดแรงต้านจากภายใน (Martin, 2002)

มิติที่ 2: วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมที่อ่อนแอ

- **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture)** คือ วัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อร่วมกันอย่างแน่นแฟ้น เห็นพ้องในค่านิยมหลัก และมีแรงจูงใจสูงในการยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร Deal และ Kennedy (1982) เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะประกอบด้วย
 - ค่านิยมชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น วัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมของ 3M
 - วีรบุรุษ (Heroes) เช่น บิล เกตส์ ในการผลักดันความคิดก้าวหน้า
 - พิธีกรรมที่ย้ำเตือนค่านิยม เช่น พิธีมอบรางวัลให้ผู้สร้างสรรค่นวัตกรรม
 - เครือข่ายสื่อสารวัฒนธรรม เช่น สมุดวัฒนธรรม หรือบัตรประจำตัวที่แสดงค่านิยมองค์กร

องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง เช่น Walt Disney, Walmart, Southwest Airlines และ Hewlett-Packard มักประสบความสำเร็จทางธุรกิจสูง แต่ในทางกลับกันก็มีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก (Kotter, 2012)

- **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)** พบในองค์กรที่ยังไม่มีความเห็นพ้องในค่านิยมหลักหรือผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมมากนัก มักเกิดขึ้นในองค์กรใหม่ หรือองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ทำให้วัฒนธรรมยังไม่ฝังลึกในพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมแบบนี้อาจยืดหยุ่นและปรับตัวง่าย แต่ก็ขาดแรงดึงดูดและไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chatman & O'Reilly, 2016)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีทั้งสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน ทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กันและมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมสมาชิก รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

10.2.2 ค่านิยมหลัก (Core Values)

ค่านิยมองค์กร (Organizational Values) คือความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นแนวทางหรือรากฐานในการกำหนดพฤติกรรม การตัดสินใจ และการดำเนินงานขององค์กร ค่านิยมเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรและสะท้อนตัวตนขององค์กร (Rokeach, 1973;

Schwartz, 2012) โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ เสริมสร้างความเข้าใจ และการยอมรับภายในกลุ่มบุคลากร เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงในบริบทการทำงาน

ค่านิยมหลัก คือ หลักการและแนวทางที่องค์กรหรือกลุ่มคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้. ค่านิยมหลักเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรและเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว

นักวิชาการหลากหลายสาขา เช่น สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และจิตวิทยาองค์กร ต่างให้ความสนใจต่อค่านิยมในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และสังคม (Lyons, 2003; Schwartz, 2012)

- Kluckhohn (1951) ให้นิยามว่า ค่านิยมคือแนวคิดที่บุคคลหรือกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ทั้งในรูปแบบที่แสดงออกอย่างชัดเจนและที่เป็นนัย
- Rokeach (1973) นิยามค่านิยมว่าเป็นความเชื่อที่มีมานาน ซึ่งบุคคลยึดเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต โดยค่านิยมสามารถจัดเป็นระบบ และมีจำนวนจำกัดสำหรับแต่ละบุคคล
- Scott, Jaffe & Tobe (อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ เกศมาริช, 2546) อธิบายว่า ค่านิยมคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังและเป็นแหล่งพลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรม
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2523) อธิบายว่า ค่านิยมเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดทำนายน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคล รวมถึงเป็นแรงจูงใจพื้นฐาน
- ราชบัณฑิตยสถาน (2542) นิยามว่า ค่านิยมคือสิ่งที่บุคคลหรือสังคมใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง

ค่านิยมยังทำหน้าที่เป็นกรอบในการสนับสนุนกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะและยากต่อการลอกเลียนแบบ (Schein & Schein, 2021)

ทฤษฎีค่านิยมของ Schwartz

Schwartz (2012) ได้พัฒนาทฤษฎีค่านิยมโดยขยายจากแนวคิดของ Rokeach และเสนอว่าค่านิยมมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. เป็นความเชื่อที่มีอารมณ์ร่วม
2. เป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่พึงปรารถนา
3. เป็นแนวทางที่เหนือกว่าการกระทำเฉพาะเหตุการณ์
4. เป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจว่าอะไรถูกหรือผิด
5. จัดลำดับได้เป็นระบบค่านิยม
6. การกระทำหนึ่งอาจสะท้อนหลายค่านิยมในเวลาเดียวกัน

ค่านิยมจึงเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเด่นชัด (Schwartz, 2012)

ค่านิยมองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน

ค่านิยมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จขององค์กร (Wittayaudom, 2004) โดยเฉพาะเมื่อเกิด “ความสอดคล้องของค่านิยม” ระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person–Organization Fit) จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพัน และลดความตั้งใจที่จะลาออก (Cable & Judge, 1996; O'Reilly et al., 1991; McCulloch & Turban, 2007)

การถ่ายทอดค่านิยมองค์กร

การถ่ายทอดค่านิยมองค์กรคือกระบวนการเผยแพร่ข้อมูลจากผู้บริหารไปสู่พนักงาน ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การสื่อสารภายใน หรือกิจกรรมองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเข้าใจ ยอมรับ และนำไปปฏิบัติ (Schein, 2017) กระบวนการนี้มักประกอบด้วย

- 1) บทบาทของผู้บริหาร เช่น การส่งเสริมกิจกรรม การให้คำชื่นชม และการสร้างแรงจูงใจ
- 2) บทบาทของบุคลากร ในการถ่ายทอดค่านิยมผ่านการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในระดับปฏิบัติ

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

ค่านิยมหลัก (Core Values) คือ ค่านิยมสำคัญที่องค์กรใช้เป็นรากฐานในการกำหนดทิศทาง และกำกับพฤติกรรมของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Narongwit, 2007)

Debowski (2006) ระบุว่า Core Values ควรรวมองค์ประกอบของการสื่อสาร ความร่วมมือ การปรับตัว นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความเชื่อถือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนความรู้จากระดับปัจเจกสู่ระดับองค์กร

ความสำคัญของค่านิยมหลักขององค์กร

- 1) สร้างความโดดเด่น ค่านิยมหลักเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง (Schwartz, 2012)
- 2) สื่อสารตัวตนขององค์กร ค่านิยมสะท้อนสิ่งที่องค์กรยึดมั่นและต้องการให้บุคคลภายในและภายนอกเข้าใจ
- 3) สร้างวัฒนธรรมที่ดี ค่านิยมที่เข้มแข็งจะหล่อหลอมพฤติกรรมร่วมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อเป้าหมายขององค์กร (Schein & Schein, 2021)

สรุปได้ว่า ค่านิยมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากร ช่วยส่งเสริมการตัดสินใจ และหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ โดยค่านิยมที่ชัดเจนและได้รับการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วย

ให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน การศึกษาและทำความเข้าใจค่านิยมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์กร

10.2.3 ความเชื่อร่วม (Shared Beliefs)

ความเชื่อร่วม (Shared Beliefs) คือ ระบบของความเชื่อหรือความเข้าใจที่บุคลากรภายในองค์กรยอมรับและยึดถือร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อวิธีการคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (Schein, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2020) เป็นความเชื่อหรือความคิดเห็นที่ผู้คนในกลุ่มหรือสังคมเดียวกันมีร่วมกัน ซึ่งความเชื่อเหล่านี้อาจเป็นเรื่องของศาสนา วัฒนธรรม ค่านิยม หรือเป้าหมาย ความเชื่อร่วมกันนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามัคคี ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการร่วมมือกันภายในกลุ่มความเชื่อร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ เพราะเป็นกลไกที่หล่อหลอมให้บุคลากรมีกรอบการมองโลกและการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ส่งเสริมความสามัคคี ความเข้าใจ และความสอดคล้องในเป้าหมายขององค์กร

ความเชื่อร่วมไม่ใช่เพียงแค่การเห็นพ้องกันโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากกระบวนการทางวัฒนธรรม เช่น การเล่าเรื่อง (stories), พิธีการ (rituals), การสื่อสารจากผู้นำ และการหล่อหลอมผ่านการเรียนรู้ร่วมกันในระยะยาว (Cameron & Quinn, 2011)

ลักษณะที่สำคัญของความเชื่อร่วม ได้แก่

- ความต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและส่งผ่านจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นถัดไป
- ความฝังแน่น เป็นระบบความคิดที่ฝังอยู่ในจิตสำนึกของพนักงานจนยากที่จะเปลี่ยนแปลง
- ความเห็นพ้องทางสังคม เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มในองค์กรโดยรวม ไม่ใช่เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

บทบาทของความเชื่อร่วมในองค์กร

ความเชื่อร่วมทำหน้าที่เป็น “เข็มทิศทางวัฒนธรรม” (cultural compass) ที่ชี้นำพฤติกรรมของบุคลากร ดังนี้

- สร้างความสามัคคีภายในองค์กร ความเชื่อร่วมเป็นตัวกลางที่ช่วยให้บุคลากรหลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เพราะมีกรอบความเข้าใจและค่านิยมร่วมกัน (Hatch & Cunliffe, 2013)
- สนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หากความเชื่อร่วมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะส่งผลให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มใจและเกิดแรงจูงใจภายใน (Robbins & Judge, 2022)

- ชี้นำการตัดสินใจและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความเชื่อร่วมทำหน้าที่เหมือนกรอบพฤติกรรม (behavioral frame) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถประเมินสถานการณ์และเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยไม่ต้องมีการควบคุมจากภายนอกอย่างเคร่งครัด (Schein, 2010)

ตัวอย่างความเชื่อร่วมในองค์การ

- บริษัท Google มีความเชื่อร่วมหลักว่าความคิดสร้างสรรค์เกิดจากเสรีภาพและการเปิดกว้าง ส่งผลให้มีการส่งเสริมนวัตกรรมและการเปิดโอกาสให้พนักงานคิดนอกกรอบ (Saks, 2021)
- บริษัท Toyota มีความเชื่อว่าคุณภาพคือความรับผิดชอบต่อทุกคน ซึ่งนำไปสู่ระบบ Kaizen และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)

Schein (2017) ระบุว่า "Shared beliefs are the heart of an organization's culture" เพราะความเชื่อร่วมคือรากฐานของสมมติฐานพื้นฐาน (basic assumptions) ที่ฝังแน่นในระบบคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์การ เช่น ความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ความเชื่อเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา หรือความเชื่อเกี่ยวกับความสำเร็จ

การจัดการและพัฒนา “ความเชื่อร่วม”

ความเชื่อร่วม (Shared Beliefs) ไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญ แต่ต้องได้รับการ วางแผน สื่อสาร และบ่มเพาะ อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการจัดการวัฒนธรรมองค์การที่เป็นระบบ เพื่อให้ความเชื่อดังกล่าวสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขององค์การ (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011) โดยแนวทางที่สำคัญในการจัดการและพัฒนา “ความเชื่อร่วม” อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) การสื่อสารซ้ำอย่างสม่ำเสมอจากผู้นำ (Consistent Communication from Leadership) การสื่อสารที่ต่อเนื่องและชัดเจนเป็นเครื่องมือสำคัญในการฝังแน่นความเชื่อร่วมในจิตใจของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อส่งมาจากผู้นำระดับสูง ซึ่งมีอิทธิพลเชิงสัญลักษณ์สูงต่อวัฒนธรรมองค์กร (Robbins & Judge, 2022) โดยใช้สื่อภายใน เช่น จดหมายจาก CEO วิดีโอจากผู้บริหาร โพสต์เตอร์ ประชุมประจำไตรมาส Town Hall Meeting ฯลฯ เพื่อตอกย้ำค่านิยมหลัก เช่น “ความโปร่งใส” “นวัตกรรม” หรือ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกันและมีทิศทางความเชื่อที่เป็นหนึ่งเดียว (Schein, 2017)

2) การเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) ของผู้นำระดับสูง ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ต้องการปลูกฝัง เพราะพฤติกรรมของผู้นำถูกมองว่าเป็นบรรทัดฐาน (norm) ที่ควรเอาอย่าง หากผู้นำสนับสนุนความเชื่อสัตย์แต่ตนเองไม่โปร่งใส ย่อมบั่นทอนความเชื่อร่วมขององค์การ

ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT Public Company Limited) ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรพลังงานสะอาดและยั่งยืน ได้แสดงบทบาท

เป็น “ผู้นำที่ลงมือทำจริง” ผ่านการสื่อสารและมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความยั่งยืน เช่น การเข้าร่วมปลูกป่าในโครงการ “ปลูกป่า ปตท.” ด้วยตนเอง สนับสนุนการลดการปล่อยคาร์บอน การใช้พลังงานทดแทน และส่งเสริมค่านิยมองค์กร “SPIRIT” ซึ่งรวมถึง Sustainability และ Integrity อย่างเป็นทางการ ส่งผลให้พนักงาน ปตท. มีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความเชื่อเรื่อง “พลังงานสะอาดเพื่อสังคม” เพราะเห็นแบบอย่างจากผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรมีทิศทางชัดเจนในเรื่องจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เกิดความเชื่อร่วม (Shared Beliefs) เรื่อง “การเป็นพลเมืองดีของสังคมและโลก” ถูกปลูกฝังอย่างต่อเนื่องและลึกซึ้ง

3) การสร้างระบบรางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition Systems) ระบบรางวัลที่ดีไม่เพียงแต่กระตุ้นผลงานเท่านั้น แต่ยังเสริมแรง (reinforce) ความเชื่อและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น หากองค์กรเน้น “นวัตกรรม” ผู้ที่กล้าคิดและทดลองสิ่งใหม่ควรได้รับการยอมรับ ไม่ใช่เพียงคนที่ขายได้เยอะที่สุด โดยรูปแบบรางวัล เช่น ประกาศเกียรติคุณ โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง สื่อสารในสื่อภายใน ที่เชื่อมโยงกับค่านิยมหลัก เช่น ความร่วมมือ ความกล้าเสี่ยง ความโปร่งใส ฯลฯ ส่งผลให้พนักงานมองเห็นว่าพฤติกรรมตามค่านิยมได้รับการ “ตอบแทน” อย่างเป็นทางการ (Cameron & Quinn, 2011)

4) การฝึกอบรมและพิธีการภายใน (Training and Rituals) กิจกรรมฝึกอบรม และพิธีกรรม (เช่น วันวัฒนธรรมองค์กร, วันประกาศรางวัล, กิจกรรม CSR) ทำหน้าที่เป็น “พื้นที่แห่งการเรียนรู้วัฒนธรรม” ที่ช่วยส่งต่อค่านิยมและความเชื่อในแบบมีประสบการณ์ร่วม (experiential learning)

การฝึกอบรม เช่น หลักสูตร “Cultural Onboarding” สำหรับพนักงานใหม่ เพื่อเรียนรู้ความเชื่อร่วมและค่านิยมขององค์กร

พิธีกรรมภายใน เช่น การเฉลิมฉลองความสำเร็จ การไว้อาลัยร่วมในเหตุการณ์สำคัญ หรือการแข่งขันกีฬาภายใน เป็นต้น ซึ่งช่วยสื่อสารและหล่อหลอม “ความรู้สึกร่วม” ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันและจดจำความเชื่อสำคัญขององค์กรผ่านประสบการณ์ตรง

สรุปได้ว่า การสร้างและพัฒนา “ความเชื่อร่วม” เป็นภารกิจระยะยาวที่ต้องอาศัยการจัดการวัฒนธรรมอย่างมีระบบ ทั้งด้านการสื่อสาร การเป็นแบบอย่าง การใช้แรงเสริม และการฝึกอบรม โดยองค์กรที่สามารถพัฒนาความเชื่อร่วมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ จะสามารถสร้างเอกลักษณ์ที่แข็งแกร่งและขับเคลื่อนพฤติกรรมของบุคลากรไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

10.2.4 บรรทัดฐาน (Norm)

บรรทัดฐาน (Norm) หรือที่เรียกว่า "ปทัสถาน" หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สังคมหรือกลุ่มบุคคลใช้กำกับพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและระเบียบในปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน โดยอาจอยู่ในรูปแบบของกฎที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือประเพณีนิยมที่ไม่เป็นทางการก็ได้ หากมีผู้ละเมิดบรรทัดฐาน มักจะได้รับการลงโทษทั้งทางสังคมและจิตวิทยา เช่น การถูกตำหนิหรือถูกกีดกันออกจากกลุ่ม (Schwartz, 1973; Harland et al., 1999)

บรรทัดฐาน (Norm) หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่สังคมหรือกลุ่มคนยอมรับและคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตาม เป็นมาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่าพฤติกรรมใดเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในสังคม บรรทัดฐานสามารถเป็นได้ทั้งสิ่งที่ถูกพูดออกมาอย่างชัดเจน หรือเป็นสิ่งที่เข้าใจกันโดยปริยาย

บรรทัดฐาน (Norm) หมายถึง ความคาดหวังหรือกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งถูกกำหนดขึ้นภายในกลุ่มหรือองค์กร เพื่อควบคุมหรือกำกับพฤติกรรมของสมาชิกให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร (Robbins & Judge, 2023) บรรทัดฐานช่วยให้สมาชิกเข้าใจว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ และยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยง “ความเชื่อร่วม” เข้ากับ “พฤติกรรม” ที่พึงประสงค์ภายในองค์กร

บรรทัดฐานยังถูกมองว่าเป็น “กฎธรรมเนียมของพฤติกรรม” ที่ควบคุมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้สังคมดำรงอยู่ได้อย่างมีระเบียบ (Ajzen, 1991) ในบริบทขององค์กร บรรทัดฐานจึงมีบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก และกำหนดแนวทางว่าพฤติกรรมแบบใดเป็นที่ยอมรับหรือต้องห้าม

โดยทั่วไป บรรทัดฐานจะก่อรูปจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจนกลายเป็นแนวปฏิบัติที่ถือว่าถูกต้องหรือเหมาะสม เช่น การเคารพเวลาประชุม การรายงานอย่างโปร่งใส หรือการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจัง ซึ่งสมาชิกองค์กรมักเรียนรู้ผ่านการสังเกต การถูกสั่งสอน หรือการได้รับการเสริมแรงจากผู้นำหรือสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมขององค์กร (Schein, 2010)

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรทัดฐาน (Normative Theories)

ทฤษฎีบรรทัดฐาน (Normative Theory) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายและทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือสังคม ทฤษฎีเหล่านี้เน้นว่าพฤติกรรมที่เหมาะสมควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Stern, 2000) โดยการใช้บรรทัดฐานในการศึกษาพฤติกรรมมีอยู่สองแนวทางหลัก ได้แก่

1) แนวทางเชิงพฤติกรรมและประเพณีนิยม (Traditional Normative Perspective)

บรรทัดฐานถูกมองว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรม หรือจารีตที่บุคคลพยายามปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม (Young & Burke, 2010)

2) แนวทางปัจเจกนิยม (Individualized Perspective) บรรทัดฐานถูกกำหนดตามลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยเชื่อว่าผู้คนมีระดับความรู้สึกผิดหรือความภาคภูมิใจที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเอง (Schwartz, 1973)

ทฤษฎีการกระตุ้นบรรทัดฐาน (Norm Activation Theory)

Schwartz (1973, 1977) ได้นำเสนอ ทฤษฎีการกระตุ้นบรรทัดฐาน (Norm Activation Theory) เพื่ออธิบายว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อสังคม (pro-social behavior) เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ก็ต่อเมื่อเกิด “การตระหนักรู้ในผลกระทบ (Awareness of Consequences)” และ “ความรู้สึกมีหน้าที่รับผิดชอบ (Ascription of Responsibility)” ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บรรทัดฐานส่วนบุคคล (personal norms) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

ตัวอย่างเช่น หากบุคคลตระหนักว่า การใช้พลังงานอย่างสิ้นเปลืองส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเขารู้สึกว่าตนมีบทบาทในการป้องกันผลกระทบนี้ ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ปิดไฟเมื่อไม่ใช้ หรือเลือกใช้พลังงานทางเลือก (Stern et al., 1999)

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior)

Ajzen (1991) เสนอ ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) ซึ่งเน้นว่าพฤติกรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับเจตคติ (attitudes), บรรทัดฐานเชิงอัตวิสัย (subjective norms), และการรับรู้การควบคุมตนเอง (perceived behavioral control) โดย “บรรทัดฐาน” เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนความคาดหวังของสังคม และส่งอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคล

ประเภทของบรรทัดฐาน

Schwartz (1973) แบ่งบรรทัดฐานออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1) **บรรทัดฐานทางสังคม (Social Norms)** เป็นความคาดหวังร่วมกันของกลุ่มหรือสังคมว่าบุคคลควรประพฤติตนอย่างไร ซึ่งอาจไม่ได้เป็นกฎอย่างเป็นทางการ แต่มีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรม เช่น “คนดีไม่โกง”

2) **บรรทัดฐานส่วนบุคคล (Personal Norms)** คือ ความคาดหวังที่บุคคลมีต่อตนเอง โดยได้รับการหล่อหลอมจากสังคม แต่ถูกแปรเปลี่ยนผ่านประสบการณ์และค่านิยมส่วนตัว เช่น ความรู้สึกผิดหากละเมิดจริยธรรม หรือความภาคภูมิใจเมื่อกระทำความดี

บทบาทของบรรทัดฐานในองค์การ

1) เสริมสร้างวินัยภายในองค์การ บรรทัดฐานทำหน้าที่คล้ายกฎที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและสร้างแบบแผนพฤติกรรมที่คาดการณ์ได้ เช่น หากองค์การมีบรรทัดฐานเรื่องความตรงต่อเวลา พนักงานจะรู้ว่าการมาสายเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและอาจถูกตำหนิ

2) ส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียว (Cohesion) เมื่อสมาชิกยึดถือบรรทัดฐานเดียวกัน จะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (Daft, 2016)

3) สะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐานเป็นกลไกที่ถ่ายทอดค่านิยมองค์กรสู่การปฏิบัติจริง เช่น หากองค์กรให้ความสำคัญกับ “ความโปร่งใส” ก็อาจมีกระบวนการประชุมแบบเปิดเผยข้อมูล และมีบรรทัดฐานเรื่องการแชร์ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

4) ส่งเสริมและควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ บรรทัดฐานจะเป็นเครื่องมือในการเสริมแรงบวกต่อพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และลดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน เช่น การให้รางวัลผู้ที่ทำงานร่วมมือดี หรือการตั้งกฎทางวัฒนธรรมเพื่อป้องกันพฤติกรรมไม่เหมาะสม

ตัวอย่างในบริบทจริง ในบริษัท Google มีบรรทัดฐานที่ส่งเสริม “การตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์” และ “การกล้าคิดต่าง” ซึ่งช่วยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม โดยผู้นำสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นแม้ต่างจากผู้บริหาร ซึ่งแตกต่างจากองค์กรแบบราชการที่บรรทัดฐานอาจเน้นการทำตามลำดับชั้นอำนาจอย่างเคร่งครัด (Cameron & Quinn, 2011)

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรทัดฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในบริบทสังคมและองค์การ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ความยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับบุคคลและกลุ่ม การเข้าใจบรรทัดฐานไม่เพียงช่วยอธิบายพฤติกรรม แต่ยังสามารถใช้ในการออกแบบนโยบายและกลยุทธ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.3 การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การไม่สามารถถูกกำหนดได้เพียงลำพังโดยผู้บริหาร หากแต่ต้องถูกสร้าง เรียนรู้ ถ่ายทอด และฝังลึกลงในพฤติกรรมของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2023) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นกระบวนการที่สมาชิกใหม่และเก่าเรียนรู้ค่านิยม (values) บรรทัดฐาน (norms) ความเชื่อ (beliefs) และวิถีปฏิบัติ (practices) ที่สะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งกระบวนการนี้ไม่เพียงแต่สร้างความเข้าใจร่วมกัน แต่ยังส่งเสริมความเป็นเอกภาพและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว (Cameron & Quinn, 2011)

แนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นกระบวนการสังคมที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างพนักงานใหม่กับสมาชิกที่มีประสบการณ์ กระบวนการนี้ช่วยให้สมาชิกใหม่เข้าใจว่า “อะไรที่คาดหวังได้” และ “อะไรคือพฤติกรรมที่ยอมรับได้หรือไม่ยอมรับ” ในองค์กร (Martin, 2002)

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Learning) เป็นกระบวนการทางสังคมที่สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะ “สมาชิกใหม่” ได้เรียนรู้ เข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับแบบแผนพฤติกรรม

ค่านิยม และบรรทัดฐานที่องค์การนั้นยึดถือ กระบวนการนี้มีความสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (sense of belonging) และการสร้างเอกลักษณ์ร่วม (shared identity) ของสมาชิกในองค์การ (Martin, 2002; Schein, 2010)

การเรียนรู้วัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแคในช่วงของการเริ่มต้นงาน แต่เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อการรับรู้ การปฏิบัติงาน และการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะในช่วงแรกของการเข้าสู่ระบบองค์การ สมาชิกใหม่จะพยายามสังเกต เรียนรู้ และตีความว่า “อะไรที่ควรทำ” และ “อะไรที่ไม่ควรทำ” ในบริบทของวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ เพื่อให้ตนเองสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม (Van Maanen & Schein, 1979)

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะหลัก ได้แก่ การเรียนรู้โดยตรง (Explicit Learning) และ การเรียนรู้โดยอ้อม (Implicit Learning) ดังนี้

1) การเรียนรู้โดยตรง (Explicit Learning) การเรียนรู้ในรูปแบบนี้เกิดขึ้นจากการจัดการโดยองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อถ่ายทอดค่านิยม นโยบาย และความคาดหวังขององค์การให้แก่สมาชิกใหม่อย่างชัดเจน กระบวนการนี้อาจรวมถึง

- การฝึกอบรม (Training) การอบรมเชิงเทคนิคหรืออบรมด้านวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานเข้าใจทั้งหน้าที่งานและพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- การปฐมนิเทศ (Orientation Programs) กิจกรรมแนะนำองค์กร ค่านิยม วิสัยทัศน์ และกฎระเบียบ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความมั่นใจในบทบาทหน้าที่
- คู่มือและสื่อสารสนเทศ การใช้คู่มือพนักงาน (employee handbook), คลิปวิดีโอ, เว็บไซต์ภายในองค์กร หรือสื่ออื่น ๆ ที่สะท้อนวิถีคิดและรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร

การเรียนรู้โดยตรงนี้ถือเป็นการกำหนดกรอบความเข้าใจเชิงโครงสร้าง เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจองค์การอย่างชัดเจนและสอดคล้องกันในระดับทั่วทั้งองค์การ (Robbins & Judge, 2023)

2) การเรียนรู้โดยอ้อม (Implicit Learning) ในขณะที่การเรียนรู้โดยตรงมุ่งเน้นข้อมูลที่ถูกละเอียดอย่างชัดเจน การเรียนรู้โดยอ้อมจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์จริงและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การ กระบวนการนี้มักแฝงอยู่ในพฤติกรรมและกิจวัตรประจำวัน ตัวอย่าง ได้แก่:

- การสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เช่น การดูว่าหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ความคิดสร้างสรรค์ หรือความเคารพในลำดับชั้นเพียงใด
- การเลียนแบบ (Modeling) พนักงานใหม่จะพยายามปฏิบัติตามบุคคลที่ได้รับความเคารพหรือมีอิทธิพล เพื่อให้ตนเองได้รับการยอมรับในกลุ่ม

- การเรียนรู้จากวัฒนธรรมย่อยในแต่ละหน่วยงาน (Subcultures) เช่น หน่วยงานฝ่ายผลิต อาจมีวัฒนธรรมที่เน้นประสิทธิภาพ ขณะที่ฝ่ายวิจัยอาจเน้นอิสระในการคิดและทดลอง

การเรียนรู้โดยอ้อมมักส่งผลลึกซึ้งกว่าการเรียนรู้โดยตรง เพราะเป็นการซึมซับพฤติกรรม ค่านิยม และอารมณ์ร่วมผ่านประสบการณ์จริง (Schein, 2017) ซึ่งมีผลต่อการสร้างตัวตนทางวิชาชีพและทัศนคติของพนักงานในระยะยาว

การเรียนรู้วัฒนธรรมทั้งสองลักษณะมีบทบาทเสริมกันในการสร้างความเข้าใจที่ครบถ้วนในตัวเองค์กร หากองค์การเน้นเฉพาะการเรียนรู้โดยตรงโดยละเลยประสบการณ์จริง อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเรียนที่สื่อสาร “ไม่ตรงกับความเป็นจริง” ในทางกลับกัน หากองค์การไม่มีระบบสื่อสารอย่างเป็นทางการ ก็อาจทำให้การเรียนรู้กลายเป็นเรื่องคลุมเครือและแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นองค์การที่ต้องการปลูกฝังวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั้งแบบ Explicit และ Implicit อย่างสมดุล

10.3.1 กลไกการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยรักษาและเสริมสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่และต่อยอดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้ดำรงอยู่ในระยะยาว Schein (2017) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การจะฝังรากลึกในระดับความเชื่อและบรรทัดฐานที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง (underlying assumptions) ซึ่งการส่งผ่านวัฒนธรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นผ่าน “กลไก” ที่เชื่อมโยงทั้งระดับพฤติกรรมและโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

1) การเป็นแบบอย่างของผู้นำ (Leader Role Modeling) ผู้นำถือเป็น “ต้นแบบวัฒนธรรม” ขององค์กรโดยตรง เนื่องจากพฤติกรรม คำพูด การตัดสินใจ และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำจะสะท้อนถึงค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญ ซึ่งพนักงานมักเรียนรู้และเลียนแบบพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างไม่รู้ตัว เช่น หากผู้นำแสดงความโปร่งใสในการสื่อสาร ยึดมั่นในจริยธรรม และเน้นคุณภาพของงาน ทีมงานก็จะเรียนรู้ว่านี่คือสิ่งที่ “พึงกระทำ” และพัฒนาเป็นบรรทัดฐานร่วมในที่สุด (Yukl, 2013; Schein, 2017)

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำยังมีบทบาทในการ “สร้างความหมาย” ให้กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ เช่น การตีความความล้มเหลวว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ หรือการเน้นย้ำว่าเป้าหมายคือการเติบโตระยะยาวมากกว่าการกำไรระยะสั้น (Robbins & Judge, 2023)

2) พิธีกรรมและสัญลักษณ์ (Rituals and Symbols) พิธีกรรมในองค์กร เช่น การประชุมเชิงกลยุทธ์ประจำปี พิธีมอบรางวัล การเฉลิมฉลองวันครบรอบ หรือแม้แต่กิจกรรมอาสาสมัคร ล้วนเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังวัฒนธรรม เพราะเป็นกิจกรรมที่มี “รูปแบบซ้ำ” และส่งสารทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจน พิธีกรรมเหล่านี้ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกเชื่อมโยงกับคุณค่าร่วมและสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สัญลักษณ์ก็มีบทบาทเช่นเดียวกัน เช่น เครื่องแต่งกาย (uniforms), การออกแบบสำนักงาน, ตำแหน่งที่นั่งในห้องประชุม ฯลฯ ซึ่งสื่อถึงลำดับชั้น ความเป็นทีม หรือความคิดสร้างสรรค์ เช่น กรณีของ Google ซึ่งใช้กิจกรรม "TGIF" (Thanks God It's Friday) เพื่อสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Schmidt & Rosenberg, 2014)

3) ภาษาทางวัฒนธรรม (Cultural Language) ภาษาและวาทกรรมที่ใช้ในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยถ่ายทอดและต่อยอดวัฒนธรรม เช่น คำขวัญ (slogans), คำพูดติดปากของผู้นำ, คำย่อ หรือคำเฉพาะที่ใช้เฉพาะในองค์กรเท่านั้น การใช้ภาษาดังกล่าวช่วยให้สมาชิกมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในอัตลักษณ์ขององค์กรและเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Robbins & Coulter, 2022)

ยกตัวอย่างเช่น บริษัท 3M ใช้คำว่า "15 percent time" เพื่อสื่อวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลา 15% ของการทำงานไปกับโครงการที่พวกเขาสนใจ ซึ่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของภาษาทางวัฒนธรรมในองค์กรนวัตกรรม

4) ระบบรางวัลและบทลงโทษ (Rewards and Sanctions) ระบบการให้รางวัลและการลงโทษเป็นกลไกสำคัญที่ช่วย "ปรับพฤติกรรม" ของสมาชิกให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ หากองค์กรมอบรางวัลให้กับพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยม เช่น การทำงานร่วมกัน การคิดสร้างสรรค์ หรือความรับผิดชอบต่อสังคม พนักงานจะเรียนรู้ว่า พฤติกรรมเหล่านี้ได้รับการยอมรับและควรปฏิบัติตาม

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่จัดการกับพฤติกรรมที่ละเมิดค่านิยม เช่น ความไม่ซื่อสัตย์หรือความเฉื่อยชา พนักงานก็จะเรียนรู้ว่า "วัฒนธรรมที่พูดไว้" ไม่ตรงกับ "วัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง" ซึ่งอาจนำไปสู่การเสื่อมถอยของวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม (Cameron & Quinn, 2011)

5) ตำนานและเรื่องเล่าในองค์กร (Organizational Stories and Legends) เรื่องเล่าในองค์กรมีพลังในการปลูกฝังและสร้างแรงบันดาลใจ เช่น เรื่องราวของผู้ก่อตั้งที่เริ่มต้นจากศูนย์ เรื่องของพนักงานที่เสียสละเพื่อองค์กร หรือกรณีตัวอย่างของการยึดมั่นในคุณธรรม เรื่องเล่าเหล่านี้จะกลายเป็นตำนานที่สมาชิกองค์กรยกย่อง และถูกนำไปใช้ในการอบรมพนักงานใหม่ หรือการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร

Deal และ Kennedy (2000) เน้นว่า ตำนานและเรื่องเล่าคือวิธีที่องค์กร "สร้างความหมาย" ให้กับอดีต เพื่อใช้หล่อหลอมพฤติกรรมในอนาคต พวกเขายังเสนอว่า เรื่องเล่าที่ทรงพลังมักสะท้อนคุณค่าหลักขององค์กร เช่น ความกล้าหาญ ความเสียสละ หรือการไม่ยอมแพ้

10.3.2 การออกแบบบทบาทของผู้นำในการถ่ายทอดวัฒนธรรม (Designing Leadership Roles in Cultural Transmission)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร เพราะพฤติกรรม ทักษะ และวิธีการบริหารของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้และการเรียนรู้วัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กร (Schein, 2010; Yukl, 2013) การออกแบบบทบาทของผู้นำในการถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงเป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการถูกส่งต่ออย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดค่านิยมหลัก (Value Architect) ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดและนิยามค่านิยมหลักขององค์กร (core values) ให้มีความชัดเจน ตรงกับวิสัยทัศน์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดค่านิยมที่ดีควรมีคุณสมบัติ เช่น กระชับ ชัดเจน มีความหมายในเชิงปฏิบัติ และสามารถวัดผลพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านั้นได้ (Collins & Porras, 1996)

ตัวอย่างเช่น ค่านิยม “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” (customer-centricity) ต้องถูกนิยามให้ชัดเจนว่าหมายถึงอะไร เช่น การตอบสนองลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง หรือการเปิดรับข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง

2) ผู้นำในฐานะแบบอย่างทางวัฒนธรรม (Cultural Role Model) พฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องมือการเรียนรู้เชิงวัฒนธรรมที่ทรงพลังที่สุด เพราะพนักงานมักเรียนรู้จากการสังเกตและเลียนแบบ (Bandura, 1986) ดังนั้น การออกแบบบทบาทของผู้นำต้องเน้นให้ผู้นำ “ดำรงตนตามค่านิยม” ไม่ใช่เพียงสื่อสารค่านิยมเท่านั้น ตัวอย่างเช่น หากองค์กรส่งเสริม “ความโปร่งใส” ผู้นำต้องเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสม มีช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงง่าย และเปิดรับความคิดเห็นจากพนักงาน

การวิจัยโดย Kouzes & Posner (2017) ยืนยันว่า ผู้นำที่ “ทำในสิ่งที่พูด” (walk the talk) จะได้รับความเชื่อถือสูงกว่า และสามารถปลูกฝังค่านิยมได้อย่างมีพลัง

3) ผู้นำในฐานะผู้ออกแบบบริบทเชิงวัฒนธรรม (Context Shaper) บทบาทนี้หมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อพฤติกรรมตามวัฒนธรรมที่ต้องการ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กร ระบบงาน หรือพื้นที่ทำงานให้สะท้อนค่านิยม เช่น องค์กรที่เน้นความคิดสร้างสรรค์อาจออกแบบสำนักงานแบบเปิด (open space) และส่งเสริมการประชุมแบบไม่เป็นทางการ เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม (Cameron & Quinn, 2011)

นอกจากนี้ ผู้นำยังสามารถใช้ “พิธีกรรม” หรือ “กิจกรรมเฉพาะ” เช่น การจัด “วันค่านิยมองค์กร” การมอบรางวัลพฤติกรรมดีเด่น เพื่อสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้และสื่อสารวัฒนธรรมโดยไม่ใช้คำพูด (Schein, 2010)

4) ผู้นำในฐานะผู้เสริมแรงวัฒนธรรม (Reinforcement Agent) การใช้ระบบรางวัล (Reward System) และการประเมินผล (Performance Evaluation) ที่สอดคล้องกับค่านิยม คือหัวใจของการออกแบบวัฒนธรรมให้ยั่งยืน ผู้นำต้องกำหนดให้ระบบการยอมรับพนักงาน พิจารณา “พฤติกรรมตามวัฒนธรรม” ไม่ใช่เพียง “ผลลัพธ์ทางงาน” ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ผู้นำควรให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่สนับสนุนเพื่อนร่วมทีม ไม่ใช่เฉพาะยอดขายส่วนบุคคล (Robbins & Judge, 2023)

5) ผู้นำในฐานะผู้สื่อสารวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ (Strategic Communicator) การสื่อสารวัฒนธรรมอย่างมีระบบ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ค่านิยมองค์กรไม่เพียงแค่ “พูดถึง” แต่ “ฟังลึก” ผู้นำควรใช้การสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งทางการ (ผ่านอีเมล จดหมายภายใน) และไม่เป็นทางการ (พูดคุย การประชุม กลุ่มเล็ก) อย่างสม่ำเสมอ (Kotter, 2012)

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ “เล่าเรื่อง” (storytelling) ได้อย่างมีศิลปะ โดยใช้เรื่องเล่าเกี่ยวกับพนักงานต้นแบบ หรือเหตุการณ์ที่สื่อถึงค่านิยมองค์กร เพื่อกระตุ้นอารมณ์และการจดจำในระยะยาว (Denning, 2011)

สรุปได้ว่า การออกแบบบทบาทของผู้นำในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ไม่ใช่เพียงแค่การมอบหมายบทบาททางการบริหาร แต่คือการหล่อหลอมให้ผู้นำทุกระดับ “ดำรงตนเป็นพาหะวัฒนธรรม” ที่สามารถถ่ายทอดคุณค่าและสร้างบริบทเอื้อต่อพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านการเป็นต้นแบบ การสื่อสาร ระบบรางวัล และการออกแบบสภาพแวดล้อมองค์การ

10.3.3 กระบวนการสังคมในองค์การ (Organizational Socialization)

กระบวนการสังคมในองค์การ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม บทบาท และพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่บุคคลเข้าร่วมเป็นสมาชิกใหม่ ซึ่งกระบวนการนี้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการปรับตัว การเพิ่มความผูกพัน (organizational commitment) และลดความไม่แน่นอนในการทำงาน (Feldman, 1981; Bauer & Erdogan, 2011)

กระบวนการสังคมในองค์การเป็นมากกว่าการปฐมนิเทศเบื้องต้น แต่เป็นการเรียนรู้เชิงลึกที่ต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรสามารถ “เข้าใจ” และ “เป็นส่วนหนึ่ง” ขององค์การได้อย่างแท้จริง (Van Maanen & Schein, 1979)

วัตถุประสงค์ของกระบวนการสังคมในองค์การ

- ช่วยให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่คาดหวัง (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007)
- ลดความเครียด ความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมการผูกพัน (commitment) และลดอัตราการลาออก
- สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร

ขั้นตอนของกระบวนการสังคม (Organizational Socialization Process)

กระบวนการสังคมมักแบ่งออกเป็น 3 ระยะ (Feldman, 1981; Wanous, 1992)

1) ระยะก่อนเข้าสู่ระบบ (Anticipatory Socialization) เป็นช่วงก่อนที่บุคคลจะเข้าทำงาน ซึ่งพวกเขาจะมีความคาดหวังจากการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น จากเว็บไซต์ ข่าวสาร หรือประสบการณ์ของผู้อื่น ค่านิยมและทัศนคติที่มีต่อองค์การในช่วงนี้จะมีอิทธิพลต่อความพร้อมในการปรับตัว

2) ระยะเข้าร่วม (Encounter Stage) เป็นช่วงที่สมาชิกใหม่เริ่มเข้ามาทำงาน และพบกับ “ความจริง” ที่อาจไม่ตรงกับความคาดหวัง บุคคลจะเรียนรู้วัฒนธรรมจริงขององค์กร เช่น วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์ การสื่อสาร และระบบอำนาจ

การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ (onboarding) การแนะนำจากพี่เลี้ยง และการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เช่น การสังเกตพฤติกรรมผู้นำ ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในระยะนี้ (Bauer et al., 2007)

3) ระยะปรับตัวและการบูรณาการ (Change and Acquisition) เมื่อเวลาผ่านไป สมาชิกใหม่จะเริ่ม “กลมกลืน” กับองค์กร ปรับบทบาทได้ดีขึ้น และแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ บุคคลจะเริ่มมีความภาคภูมิใจและผูกพันกับค่านิยมขององค์การอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การจัดการกระบวนการสังคมในองค์การ

- การออกแบบโปรแกรม onboarding อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยลดความเครียดของพนักงานใหม่ และเร่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร (Klein & Polin, 2012)
- การกำหนดพี่เลี้ยง (mentorship) หรือ buddy system เพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมและลดความโดดเดี่ยว (Allen, Eby, & Lentz, 2006)
- การสื่อสารและป้อนกลับ (feedback) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทตนเองได้ดีขึ้น
- การส่งเสริมกิจกรรมวัฒนธรรมองค์กร เช่น การเล่าเรื่ององค์กร พิธีกรรม และการให้รางวัล พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการสังคมนาองค์การ

กระบวนการสังคมนาองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับองค์กร ผู้นำ และปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ด้านหลัก ดังนี้

1) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเปิดกว้าง สนับสนุนการเรียนรู้ และส่งเสริมความเป็นกันเอง มีแนวโน้มจะสร้างการบูรณาการของสมาชิกใหม่ได้ดีกว่าองค์การที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม มีลำดับชั้นสูง และมีการควบคุมอย่างเข้มงวด (Chatman & O'Reilly, 2016) เช่น องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกใหม่เสนอความคิดเห็น เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และรับฟัง feedback อย่างสม่ำเสมอ จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการเรียนรู้วัฒนธรรมและเข้าใจบทบาทของตนได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้วัฒนธรรมแบบส่งเสริมการเรียนรู้ (learning-oriented culture) ยังช่วยกระตุ้นความกล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างความผูกพันในระยะยาว (Edmondson, 1999)

2) บทบาทของผู้นำ (Role of Leaders) ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากในกระบวนการสังคมนา โดยเฉพาะในการเป็นแบบอย่าง (role model) ของค่านิยมและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการปลูกฝัง หากผู้นำประพฤติตนสอดคล้องกับวัฒนธรรม เช่น การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การให้เกียรติผู้อื่น และการให้ความสำคัญกับทีมงาน พนักงานใหม่ก็จะเลียนแบบและยอมรับวัฒนธรรมเหล่านั้น ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน เช่น การให้ feedback ที่สร้างสรรค์ การสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจน และการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ จะช่วยลดความไม่แน่นอนและความวิตกกังวลของพนักงานใหม่ (Yukl, 2013) การมี “ผู้นำที่เปิดกว้างและสนับสนุน” ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ การปรับตัว และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ (Bauer & Erdogan, 2011)

3) ความพร้อมของบุคคล (Individual Readiness and Adaptability) สมาชิกใหม่ที่มีความยืดหยุ่นทางจิตใจ (psychological flexibility) และเปิดใจต่อการเรียนรู้จะสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดีกว่าผู้ที่ยึดติดกับค่านิยมเดิม บุคคลที่มีคุณลักษณะ เช่น openness to experience, resilience และ proactive personality จะสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสร้างสรรค์ (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) ทั้งนี้การมีประสบการณ์จากองค์กรอื่นมาก่อน หรือมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรล่วงหน้า จะช่วยลดความตกใจ (culture shock) และเพิ่มความสามารถในการปรับตัว (Ashforth et al., 2007) บุคลากรที่มีการตั้งเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร มักจะแสดงความผูกพันและความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในระยะยาว (Kristof-Brown et al., 2005)

กระบวนการสังคมนาองค์การจะประสบความสำเร็จเมื่อมีความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน และสมาชิกใหม่ที่มีความพร้อมปรับตัว การออกแบบกระบวนการ onboarding ที่ตระหนักถึง 3 ปัจจัยนี้ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความผูกพันระยะยาวกับองค์กรได้

สรุปได้ว่า กระบวนการสังคมในองค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรม และสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์การอย่างยั่งยืน องค์การที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการนี้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น จะสามารถลดอัตราการลาออก เร่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้ในระยะยาว

10.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

การกำหนดค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การมิใช่เพียงพิจารณาความดีหรือความเลวในเชิงนามธรรม หากแต่ต้องพิจารณาร่วมกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย (Cameron & Quinn, 2011) วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงมีความหลากหลายตามลักษณะบริบท แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันก็อาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเล็กน้อย ขึ้นอยู่กับการปรับตัวของผู้นำและโครงสร้างภายใน

ค่านิยมที่มีประสิทธิภาพในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง ควรมุ่งเน้น “ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)” มากกว่าการยึดติดกับกรอบคุณค่าที่ตายตัว (Denison, 2000) โดยเฉพาะในบริบทที่มีการแข่งขันสูง องค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถในการตอบสนอง (responsiveness) ต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

Cameron และ Quinn (2011) ได้เสนอโมเดลวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ ตาม 2 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติความยืดหยุ่น (flexibility) กับความมั่นคง (stability)
2. มิติการมุ่งเน้นภายใน (internal focus) กับการมุ่งเน้นภายนอก (external focus)

เมื่อผสมผสานกันแล้วก่อให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

10.4.1 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นหนึ่งในสี่ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามกรอบความคิดของ Cameron และ Quinn (2011) ซึ่งตั้งอยู่บนมิติของการมุ่งเน้นภายใน (internal focus) และความยืดหยุ่นสูง (high flexibility) ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้คือ “ความเป็นกันเอง ความอบอุ่น และความสัมพันธ์แบบครอบครัว” ซึ่งสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติมักมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการมากนัก ผู้นำมีบทบาทคล้ายผู้อบรมเลี้ยงดู (mentor) หรือโค้ช (coach) มากกว่าการเป็นผู้สั่งการอย่างเป็นทางการ (Schein, 2017) การบริหารจัดการเน้นไปที่ความไว้วางใจ การให้โอกาส และการเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายใน ไม่ใช่เพียงผ่านการกำกับควบคุมหรือแรงจูงใจจากภายนอก เช่น เงินเดือนหรือรางวัล

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบเครือข่าย

1) การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายใน (Internal Relationship Focus) การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ความเคารพ และการดูแลซึ่งกันและกันเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมนี้ สมาชิกในองค์การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมุ่งมั่นที่จะร่วมพัฒนาองค์การไปด้วยกัน (Cameron & Quinn, 2011)

2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) องค์การแบบเครือข่ายจะส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (ownership) และความผูกพันระยะยาว ผู้นำจะเปิดรับความคิดเห็น และส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย (open communication) (Robbins & Judge, 2022)

3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) ผู้นำขององค์การประเภทนี้มักให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการสนับสนุนบุคลากรในระยะยาว เช่น การฝึกอบรม การโค้ช และการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) การรักษาความกลมเกลียว (Harmony and Cohesion) เป้าหมายขององค์การไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ยังรวมถึงความสุขในการทำงาน และความกลมเกลียวของบุคลากร การบริหารความขัดแย้งมักเน้นการไกล่เกลี่ย และความเข้าใจซึ่งกันและกันมากกว่าการเผชิญหน้า (Denison, 2000)

ตัวอย่างค่านิยมหลักของวัฒนธรรมแบบเครือข่าย

- ความร่วมมือและความเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสำเร็จร่วมกัน
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making) ทุกคนมีเสียงในการเสนอความคิดเห็น ส่งเสริมความโปร่งใส
- ความยุติธรรมและความเอื้ออาทร (Fairness & Compassion) การปฏิบัติต่อกันด้วยความเท่าเทียม เห็นอกเห็นใจ และมีมนุษยธรรม
- การปฏิบัติตามประเพณีและความเป็นธรรมเนียม (Tradition & Respect) การยึดถือค่านิยมร่วม เช่น ความเคารพ ความกตัญญู และวัฒนธรรมองค์การที่สืบต่อกันมา

ข้อดีของวัฒนธรรมแบบเครือข่าย

- สร้างความผูกพันระยะยาวและลดการลาออก
- บรรยากาศทำงานดี ส่งเสริมสุขภาพจิตของพนักงาน
- เกิดความไว้วางใจในทีมงานและผู้นำ

ข้อจำกัดของวัฒนธรรมแบบเครือข่าย

- อาจขาดความกล้าในการเปลี่ยนแปลงหรือเผชิญความเสี่ยง
- การตัดสินใจอาจล่าช้า เพราะต้องรอความเห็นพ้อง
- ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วและต้องการความเด็ดขาด

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมแบบเครือข่ายคือวัฒนธรรมที่เน้น “ความเป็นมนุษย์” ขององค์การอย่างแท้จริง เป็นทางเลือกที่ดีสำหรับองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ภายใน ความภักดี และการเติบโตร่วมกัน หากนำไปใช้ในบริบทที่เหมาะสม จะช่วยสร้างความยั่งยืนทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงานและความสุขของบุคลากรในระยะยาว

10.4.2 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัว คือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสามารถในการตอบสนองและเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี หรือพฤติกรรมผู้บริโภค (Daft, 2016) วัฒนธรรมลักษณะนี้ถูกออกแบบมาเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดพฤติกรรมเชิงรุก (proactive behavior) มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (openness to change)

ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบปรับตัว

1) การเน้นการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Change and Innovation-Oriented) วัฒนธรรมประเภทนี้สนับสนุนให้เกิดการทดลองแนวคิดใหม่ กล้าเผชิญกับความเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวในฐานะ “ต้นทุนแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้องค์การสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่ทันสมัย และตอบโต้ภัยตลาดได้อย่างต่อเนื่อง (Tharp, 2009)

2) การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Decision-Making) องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในระดับหนึ่ง โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) และผู้สนับสนุน (sponsor) มากกว่าการเป็นผู้สั่งการโดยตรง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของตน (empowerment) (Robbins & Judge, 2022)

3) การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Agility and Responsiveness) ด้วยลักษณะที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือโครงสร้างแบบตายตัว ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อลูกค้า แนวโน้มตลาด หรือภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น (Cameron & Quinn, 2011)

4) การเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from Failure) องค์กรแบบนี้ไม่ลงโทษความล้มเหลวอย่างรุนแรง แต่กลับใช้เป็นโอกาสในการสะท้อนตนเองและปรับปรุงกระบวนการ ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่กล้า “ลองผิดลองถูก” และไม่กลัวความล้มเหลว (Schein, 2010)

ตัวอย่างค่านิยมหลักของวัฒนธรรมแบบปรับตัว

- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ (Creativity & Imagination) สนับสนุนให้คิดนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยไม่จำกัดรูปแบบ
- สนับสนุนการทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลว (Trial & Learning) องค์กรไม่กลัวการล้มเหลว แต่เห็นเป็นโอกาสในการเรียนรู้
- เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Responsiveness to Change) พร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ให้ทันต่อสถานการณ์
- ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของพนักงาน (Empowerment) พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในนวัตกรรมและการพัฒนา

ข้อดีของวัฒนธรรมแบบปรับตัว

- กระตุ้นนวัตกรรมและการเติบโตในระยะยาว
- สร้างพนักงานที่กล้าแสดงออกและมีวิสัยทัศน์
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์
- ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้ทันเวลา

ข้อจำกัดของวัฒนธรรมแบบปรับตัว

- อาจเกิดความสับสนจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไป
- ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งอาจสร้างต้นทุนสูง
- ต้องการผู้นำที่มีทักษะสูงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- เสี่ยงต่อการขาดเสถียรภาพหากไม่มีระบบควบคุมภายในที่ดี

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัวคือหัวใจขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ด้วยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจอย่างอิสระ และการเรียนรู้จากความล้มเหลว วัฒนธรรมนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่าง และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการออกแบบระบบสนับสนุนที่เหมาะสม และภาวะผู้นำที่พร้อมเปิดรับการเปลี่ยนแปลง

10.4.3 วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture)

วัฒนธรรมแบบราชการ คือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการดำเนินงานตามกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ และโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นคง เสถียรภาพ และความคาดการณ์ได้ (predictability) ในการบริหารงาน (Schein, 2010) จุดเน้นสำคัญของวัฒนธรรมนี้คือ “ระเบียบแบบแผน” ซึ่งสร้างความเป็นทางการ (formality) และความน่าเชื่อถือในการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ

ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบราชการ

1) โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) องค์การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนระหว่างระดับบนและล่าง โดยการตัดสินใจส่วนใหญ่จะมาจากระดับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตามลำดับชั้น (Weber, 1947)

2) การบริหารตามระเบียบข้อบังคับ (Rule-Oriented Management) การดำเนินการต่าง ๆ ต้องอ้างอิงถึงกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานกลาง และมีเอกสารประกอบการพิจารณา เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจเกินความจำเป็น

3) การเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ (Process over Outcome) วัฒนธรรมนี้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามขั้นตอนมากกว่าการบรรลุเป้าหมายโดยเร็วที่สุด ซึ่งช่วยควบคุมความเสี่ยง แต่ก็อาจลดทอนความคล่องตัว

4) ความเป็นทางการและความสม่ำเสมอ (Formality and Consistency) การสื่อสาร การแต่งกาย การบริหารงาน และพิธีการต่าง ๆ มักต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผน ส่งเสริมภาพลักษณ์ของความ เป็นมืออาชีพและความเสมอภาค

ตัวอย่างค่านิยมหลักของวัฒนธรรมแบบราชการ

- การปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่ง ทุกกิจกรรมต้องอิงตามคู่มือ มติ หรือคำสั่งจากผู้มีอำนาจ
- การใช้งบประมาณอย่างประหยัดและรอบคอบ มุ่งเน้นความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ตามระบบงบประมาณภาครัฐ
- ความมีเหตุผลและข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล เอกสาร และหลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้
- ความเป็นทางการและระเบียบวินัย การสื่อสาร การทำงาน และความสัมพันธ์ต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นทางการ

ข้อดีของวัฒนธรรมแบบราชการ

- เสถียรภาพและความคาดการณ์ได้ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีแบบแผน
- ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การใช้ระเบียบและเอกสารช่วยลดช่องโหว่ของการทุจริต
- ความเสมอภาคในการให้บริการ ทุกคนได้รับบริการหรือสิทธิอย่างเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์เดียวกัน

ข้อจำกัดของวัฒนธรรมแบบราชการ

- ความล่าช้าในการตัดสินใจ เนื่องจากขั้นตอนมาก อาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
- ขาดความยืดหยุ่นและนวัตกรรม บุคลากรอาจไม่กล้าเสนอแนวทางใหม่ เพราะกลัวผิดระเบียบ
- ไม่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ เน้นการทำตามขั้นตอนมากกว่าการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- เกิดภาวะ “เบื่องาน” และขาดแรงจูงใจ งานที่ซ้ำซากและไม่มีพื้นที่ในการแสดงออกอาจลดทอนพลังของบุคลากร

การปรับตัวของวัฒนธรรมแบบราชการในยุคใหม่

ภายใต้แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น โลกาภิวัตน์ ดิจิทัลเทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนไป ทำให้องค์การแบบราชการเริ่มมีการปฏิรูประบบวัฒนธรรมภายใน เช่น

- การลดขั้นตอน (Simplification) เช่น การยกเลิกเอกสารซ้ำซ้อน หรือใช้ระบบ e-Government เพื่อความรวดเร็ว
- การส่งเสริมความคล่องตัว (Agility) โดยการตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจ (task force) หรือใช้ระบบราชการแนวราบ (flat structure) ในบางส่วน
- การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล หรือการจัดเวทีสาธารณะ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมแบบราชการมีบทบาทสำคัญในการรักษาความมั่นคง ความเสถียร และความยุติธรรมในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐและองค์การขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อลดข้อจำกัดด้านความล่าช้าและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.4.4 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจนในการสร้างผลงานและผลลัพธ์ที่วัดได้ องค์การที่มีวัฒนธรรมลักษณะนี้จะขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยความตั้งใจในการ “บรรลุเป้าหมาย” เช่น การเพิ่มยอดขาย การเติบโตของกำไร การครองส่วนแบ่งตลาด หรือการขยายเครือข่ายในระดับสากล โดยมีการใช้วิสัยทัศน์ การแข่งขัน และระบบรางวัลเป็นแรงกระตุ้นสำคัญ (Robbins & Coulter, 2022)

ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

- 1) ผลลัพธ์คือสิ่งสำคัญสูงสุด (Results-Oriented) องค์การให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ยอดขาย อัตราการเติบโต กำไรสุทธิ หรือคุณภาพผลงานตาม KPI
- 2) การตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal-Setting) ผู้นำจะสื่อสารเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน และจัดวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกหน่วยงานมีเป้าหมายสอดคล้องกัน
- 3) แรงจูงใจที่ขับเคลื่อนด้วยผลสัมฤทธิ์ (Performance-Driven Incentives) พนักงานที่สามารถบรรลุหรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้จะได้รับรางวัล เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง หรือการยอมรับในที่สาธารณะ
- 4) การแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Competition) ส่งเสริมการแข่งขันภายในระหว่างทีม หน่วยงาน หรือบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยไม่ลดทอนความร่วมมือ

ตัวอย่างค่านิยมหลักของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

- การแข่งขันเพื่อสร้างผลงาน พนักงานได้รับการส่งเสริมให้แข่งขันกับตนเองหรือผู้อื่นเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า
- ความขยันและความเอาใจจริงเอาจ้ง ความทุ่มเทให้กับการทำงาน ความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย
- ความสำเร็จของบุคคลและทีมงาน วัฒนธรรมที่ยอมรับทั้งความสามารถส่วนบุคคลและความร่วมมือของทีม
- การให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่จับต้องได้ ผลตอบแทนทางวัตถุหรือสังคม เช่น โบนัส เกียรติบัตร คำชม

ข้อดีของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

- ผลักดันประสิทธิภาพ (High Performance) กระตุ้นให้พนักงานทำงานเต็มศักยภาพเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) วัฒนธรรมนี้ช่วยให้องค์การตอบสนองตลาดได้รวดเร็วและแข่งขันในระดับโลก
- วัดผลได้และโปร่งใส (Measurable Results) การดำเนินงานมีเกณฑ์ชัดเจน จึงประเมินผลได้ง่ายและตรวจสอบได้

ข้อจำกัดของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

- ความเครียดและภาวะหมดไฟ (Burnout) ความกดดันด้านผลลัพธ์ อาจทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า
- ลดความร่วมมือ (Collaboration Decline) การแข่งขันสูงอาจลดการแบ่งปันองค์ความรู้
- การละเลยคุณค่าทางจริยธรรม ความมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์อาจนำไปสู่พฤติกรรมผิดจริยธรรม
- ขาดความยืดหยุ่น (Inflexibility) วัฒนธรรมที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก อาจต้านการเปลี่ยนแปลง หากไม่เห็นผลลัพธ์ทันที

การบริหารวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จอย่างสมดุล ในบริบทของการบริหารยุคใหม่ หลายองค์การพยายาม หลอมรวมวัฒนธรรมผลสำเร็จกับค่านิยมด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นผลลัพธ์ควบคู่กับความ เป็นอยู่ของพนักงาน เช่น การจัดโปรแกรม work-life balance หรือสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก เพื่อป้องกันความเครียดสะสมและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในระยะยาว

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือหัวใจขององค์การที่ต้องการความเป็นเลิศทางการแข่งขัน เน้นความชัดเจนของเป้าหมาย การวัดผล การสร้างแรงจูงใจผ่านรางวัล และการผลักดันพนักงานให้แสดง ศักยภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมนี้ควรได้รับการออกแบบอย่างสมดุล เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะเครียด การแข่งขันที่เป็นพิษ และความไม่ยั่งยืนในระยะยาว

10.5 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์การ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของ เทคโนโลยี องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเผชิญกับแรงกดดันให้ปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ “องค์กรดิจิทัล” (Digital Organization) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่สามารถอาศัย เพียงการจัดซื้ออุปกรณ์ฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทักษะ วิธีคิด วิธีทำงาน และวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ประเทศไทยได้ประกาศนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อขับเคลื่อนประเทศให้หลุดพ้นจากกับดัก เศรษฐกิจที่ไม่สมดุลและเหลื่อมล้ำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ผ่านแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และกลไกประชารัฐ แผนนโยบายนี้ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรทุกภาค ส่วน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและรูปแบบการทำงานครั้งใหญ่ จาก ระบบงานประจำ (Routine Job) ที่สามารถทำซ้ำได้ ไปสู่รูปแบบงานใหม่ที่มีลักษณะไม่ซ้ำ (Non-Routine Job) ซึ่งต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนผ่านนี้ยังต้องอาศัยวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบใหม่ ที่ประกอบด้วย การ “Unlearn” หรือการไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา “Relearn” เพื่อเปิดรับมุมมองใหม่ที่หลากหลาย และ “Learn”

เพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์กรยุคใหม่จึงต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว เป็นหัวใจสำคัญ

ในขณะที่ทักษะสำคัญขององค์กรในยุคดิจิทัลควรเน้นไปที่ความคิดเชิงระบบ การใช้ภูมิปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการผลิตและการให้บริการสาธารณะให้ สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องตอบสนองต่อ กระแสการเมืองที่เปิดกว้างมากขึ้น โดยประชาชนมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการ ตรวจสอบการทำงานอย่างเข้มข้น

กระบวนการบริหารแบบรวมศูนย์และการทำงานแบบระบบราชการแบบเดิมจึงไม่เพียงพออีก ต่อไป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากการทำงานเพื่อสนองตอบต่อ “ส่วนกลาง” ไปสู่การเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของ “ชุมชนท้องถิ่น” อย่างแท้จริง

ดังนั้น การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง จึงไม่ใช่เพียงการลงทุนในเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ต้อง ครอบคลุมถึงการออกแบบกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมการบริหาร การเรียนรู้ และความสามารถในการ ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

วัฒนธรรมในองค์กร (Organizational Culture) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สะท้อนถึงวิธีการ คิด การกระทำ และค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันและสืบทอดต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง จน กลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจภายในองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้นิยามคำว่า “วัฒนธรรม” ว่าเป็น “สิ่งที่ทำให้เกิด ความเจริญงอกงามแก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิถีชีวิตของหมู่คณะ ความมี ระเบียบ ความสวยงาม และความเจริญ” สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นแบบแผนชีวิตที่กลุ่มสังคมหนึ่ง ยึดถือและสืบทอดต่อกันมา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลายมุมมอง เช่น

- Moorhead และ Griffin (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง “ค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี และสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น รวมถึงความเชื่อ ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา เรื่องเล่า ภาษาที่ใช้ใน การสื่อสารภายในองค์กร”
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ให้ความหมายว่า “วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มี ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เปรียบเสมือนบุคลิกภาพ หรือจิตวิญญาณขององค์กร”

- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และข้อสมมุติพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาองค์กร”

จากนิยามเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นมากกว่าการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน แต่เป็นสิ่งที่หล่อหลอมอัตลักษณ์ ความคิด ความรู้สึก และทัศนคติของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันในระบบเดียวกัน

เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การในบริบทของยุคดิจิทัล แนวคิดนี้ได้พัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (Digital Organizational Culture) ซึ่งหมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกัน ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะในมิติของความคล่องตัว (agility), การทำงานแบบร่วมมือ (collaboration), และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (continuous innovation) (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลจะเน้นการเรียนรู้แบบ Unlearn-Relearn-Learn ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางความคิดอย่างมีระบบ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความคาดหวังของสังคม (Toffler, 1970; Senge, 2006)

วัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร (Digital Culture) หมายถึง การหลอมรวมเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่แข็งแกร่งในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล

วัฒนธรรมองค์การจึงมิใช่เพียงขนบธรรมเนียมที่สืบทอดกันมา แต่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างวิถีปฏิบัติกับคุณค่าร่วมของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องถาวร การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง จะเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้า

10.5.1 ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมดิจิทัล (Characteristics of Digital Culture)

การเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมดิจิทัลนั้นต้องใช้เวลา แต่ยิ่งเริ่มต้นเร็วเท่าไรก็เห็นผลลัพธ์ได้เร็วขึ้นเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะยังคงเป็นงานที่ดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความยืดหยุ่นในการทำงาน (Kane et al., 2015) วัฒนธรรมในลักษณะนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การใช้งานเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในมิติความคิด ทัศนคติ การสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรด้วย (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมดิจิทัล

1) การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง (Openness to Change) องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลจะเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสมากกว่าภัยคุกคาม (Kotter, 2012) บุคลากรในองค์กรจะไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ แต่พร้อมปรับตัวเพื่อรองรับเทคโนโลยีและวิธีการทำงานใหม่ ๆ เช่น การเปลี่ยนจากการทำงานบนเอกสารเป็นระบบไร้กระดาษ หรือการใช้ระบบอัตโนมัติในการดำเนินงาน

2) ความคล่องตัวและความยืดหยุ่น (Agility and Flexibility) วัฒนธรรมดิจิทัลส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016) ทีมงานสามารถปรับแผนงานและแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างยืดหยุ่น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวทางแบบ Agile และ Lean ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในองค์กรยุคดิจิทัล

3) การใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Data-Driven Decision Making) องค์กรดิจิทัลจะยึดข้อมูล (data) เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและดำเนินการ โดยเน้นการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม พฤติกรรมลูกค้า และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013) วัฒนธรรมในลักษณะนี้ช่วยลดการตัดสินใจที่อาศัย “ความรู้สึก” หรือ “ประสบการณ์ส่วนตัว” และแทนที่ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์

4) การทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย (Collaborative and Transparent Work) หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมดิจิทัล คือการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (collaboration) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานหรือทีมงาน โดยเน้นความโปร่งใสในการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล (Schein & Schein, 2016) องค์กรจะใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ ซอฟต์แวร์การจัดการงาน หรือการประชุมแบบเสมือนจริง เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีม

5) การส่งเสริมนวัตกรรมและการทดลอง (Innovation and Experimentation) วัฒนธรรมดิจิทัลส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และกล้าทดลองแม้มีความเสี่ยง โดยไม่ถูกลงโทษจากความล้มเหลวที่เกิดขึ้น (Edmondson, 2019) การทดลองอย่างต่อเนื่อง (continuous experimentation) คือแนวทางสำคัญในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในองค์กรดิจิทัล

6) การเรียนรู้ตลอดเวลา (Continuous Learning) บุคลากรในวัฒนธรรมดิจิทัลต้องมีความใฝ่รู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (World Economic Forum, 2020) องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ หลักสูตรอบรม หรือการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่า

7) การเน้นคุณค่าของลูกค้า (Customer-centricity) วัฒนธรรมดิจิทัลมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อศึกษาพฤติกรรมลูกค้าและปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับความคาดหวัง (McKinsey & Company, 2021)

สรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมดิจิทัลสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ไม่เพียงแต่เน้นการใช้เทคโนโลยี แต่ยังครอบคลุมถึงความคิด ทักษะ และพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความโปร่งใส ความยืดหยุ่น และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่สามารถพัฒนาวัฒนธรรมดิจิทัลที่เข้มแข็งจะมีความสามารถในการปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในโลกยุคดิจิทัล

10.5.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Creating Digital Organizational Culture)

การเปลี่ยนผ่านขององค์กรในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ แต่ยังรวมถึงการปลูกฝัง “วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล” (Digital Organizational Culture) ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (Kane et al., 2015; Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

1) การปรับกระบวนคิดของคนในองค์กร (Digital Mindset) องค์กรต้องเริ่มต้นจากการปรับแนวคิด (mindset) ของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Hinssen, 2016) การปลูกฝังวิธีคิดใหม่จะช่วยให้บุคลากรเข้าใจว่าการทำงานเชิงดิจิทัลไม่ใช่แค่เรื่องเทคโนโลยี แต่คือการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร

2) การปรับกระบวนการทำงาน (Digital Processes) องค์กรต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากระบบแยกส่วน (silo) สู่การบูรณาการข้อมูลบนระบบดิจิทัลแบบรวมศูนย์ (centralized digital platform) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ ประมวลผล และการตัดสินใจ (Bharadwaj et al., 2013) โดยข้อมูลต้องสามารถเข้าถึงได้แบบเรียลไทม์จากทุกหน่วยงาน ช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความโปร่งใส

3) การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Skills) บุคลากรต้องได้รับการเสริมสร้างทักษะดิจิทัล (reskilling & upskilling) เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว อาทิ การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (World Economic Forum, 2020)

4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงดิจิทัล (Digital Work Culture) การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนไปพร้อมกัน องค์กรต้องปลูกฝังคุณลักษณะใหม่ เช่น ความยืดหยุ่น (agility), ความกล้าลองผิดลองถูก (fail fast), การสื่อสารแบบเปิดกว้าง (open communication), และการทำงานเป็นทีม (collaboration) (Gartner, 2021) โดยเฉพาะการเปลี่ยนจากวัฒนธรรมที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม ไปสู่การให้คุณค่ากับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

5) การเตรียมความพร้อมของระบบทั้งองค์กร (Systemic Preparation) ความสำเร็จของวัฒนธรรมดิจิทัลขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ตั้งแต่โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี ไปจนถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) โดยต้องสามารถเชื่อมโยงศักยภาพของคนรุ่นใหม่ เช่น Gen Z และ Gen Y

ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ให้สามารถมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง (Deloitte, 2023)

หลักการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Principles for Fostering Digital Culture)

1) เข้าใจมุมมองลูกค้า (Customer-centric Mindset) กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเข้าใจปัญหาและพัฒนาแนวทางแก้ไขที่ตอบโจทย์ลูกค้า (McKinsey & Company, 2020)

2) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Inclusive Decision-Making) ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างความหลากหลายทางความคิด

3) ส่งเสริมความกล้าทดลอง (Psychological Safety) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

4) มุ่งเน้นการลงมือทำ (Action-Oriented Execution) ส่งเสริมการวางแผนแบบยืดหยุ่น (agile planning) ที่สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้รวดเร็ว

5) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Collaboration) ความสำเร็จของวัฒนธรรมดิจิทัลขึ้นอยู่กับ การแบ่งปันข้อมูลและความร่วมมือในทุกระดับขององค์กร (Westerman et al., 2014)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลไม่ใช่เพียงการลงทุนในเทคโนโลยี แต่คือการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง ความคิด กระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน องค์กรที่สามารถผสานเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมการทำงานได้อย่างกลมกลืนจะมีความสามารถในการปรับตัวสูง และสามารถแข่งขันในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

10.5.3 บทบาทของผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)

ผู้นำดิจิทัล (Digital Leader) คือ ผู้นำที่สามารถผสมผสานวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (digital transformation) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม การเรียนรู้ และความคล่องตัวในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง (Kane et al., 2015)

ผู้นำดิจิทัลต้องไม่เพียงมีความรู้ด้านเทคโนโลยี แต่ต้องสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือแบบข้ามสายงาน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

บทบาทสำคัญของผู้นำดิจิทัล

1) กำหนดวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล (Setting Digital Vision) ผู้นำดิจิทัลต้องสามารถกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับทั้งองค์กร โดยต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับเป้าหมายทางธุรกิจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่า (Fitzgerald et al., 2013)

2) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driving Change) หนึ่งในบทบาทสำคัญของผู้นำดิจิทัลคือการเป็นผู้นำในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งรวมถึงการจัดการกับความต้านทานภายในองค์กร การส่งเสริม mindset ใหม่ และการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ (Kotter, 2012)

3) สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับดิจิทัล (Creating Digital Culture) ผู้นำดิจิทัลต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการทดลอง การล้มเหลว และการเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาแนวคิดใหม่ (Edmondson, 2019)

4) เสริมสร้างความสามารถของบุคลากร (Empowering People) การเป็นผู้นำดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการสั่งการจากบนลงล่างเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการมอบอำนาจให้บุคลากรตัดสินใจด้วยข้อมูล (data) การส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการสร้างผู้นำรุ่นถัดไปในยุคดิจิทัล (World Economic Forum, 2020)

5) การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (Leveraging Technology Strategically) ผู้นำดิจิทัลจะต้องมองเห็นศักยภาพของเทคโนโลยีในการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ เช่น การใช้ AI, Big Data, Cloud Computing หรือ IoT เพื่อสร้างนวัตกรรมในสินค้า บริการ หรือประสบการณ์ของลูกค้า (Bughin et al., 2019)

ทักษะสำคัญของผู้นำดิจิทัล (Key Competencies of Digital Leaders)

ในยุคที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อพลวัตเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนา “ชุดทักษะเฉพาะ” ที่เรียกว่า *Digital Leadership Competencies* ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างความสามารถด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์ และมนุษยสัมพันธ์ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

1) Digital Literacy: ความเข้าใจพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

Digital Literacy คือ ความสามารถในการเข้าใจการทำงานของเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Cloud Computing, AI, Big Data, Blockchain ตลอดจนการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและตัดสินใจ (Ng, 2012) ผู้นำดิจิทัลไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค แต่ต้องสามารถตีความศักยภาพของเทคโนโลยีและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรได้อย่างแม่นยำ (Kane et al., 2015)

2) Strategic Thinking: การคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลสนับสนุน

ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) โดยใช้ข้อมูลเชิงลึก (data-driven insights) เป็นฐานในการตัดสินใจและวางแผนระยะยาว ความสามารถในการเชื่อมโยงภาพใหญ่ขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีช่วยให้ผู้นำสามารถปรับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Fitzgerald et al., 2013)

3) Agile Leadership: ความสามารถในการปรับตัวและตัดสินใจรวดเร็ว

Agile Leadership คือ ทักษะการเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง รวดเร็วในการตัดสินใจ และพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะสามารถทดลองแนวทางใหม่ ๆ ได้โดยไม่กลัวความล้มเหลว และสามารถนำพาทีมให้เคลื่อนที่ได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาวะที่ผันผวน (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018)

4) Emotional Intelligence: ความสามารถในการบริหารอารมณ์และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence หรือ EI) ช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และบริหารความสัมพันธ์ในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Goleman, 2006) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ผู้นำที่มี EI สูงจะสามารถลดแรงต้านจากทีมงาน และสร้างความเชื่อมั่นในการนำองค์กรสู่อนาคตได้ดีกว่า

5) Collaborative Mindset: ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในและภายนอกองค์กร

ยุคดิจิทัลคือยุคแห่งการเชื่อมโยง (connected era) ผู้นำต้องมีทัศนคติแบบ *Collaborative Mindset* ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในองค์กร (ข้ามฝ่าย ข้ามแผนก) และกับพันธมิตรภายนอก เช่น สตาร์ทอัพ บริษัทเทคโนโลยี หรือองค์กรภาครัฐ (Brynjolfsson & McAfee, 2014) การส่งเสริมความร่วมมือเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ทักษะของผู้นำดิจิทัลไม่ใช่เพียงความรู้ด้านเทคโนโลยี แต่เป็นชุดความสามารถเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมการใช้กลยุทธ์ การเข้าใจคน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการทำงานร่วมกัน ทักษะเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตัวอย่างผู้นำดิจิทัลในประเทศไทย

คุณศุภชัย เจียรวนนท์ (C.P. Group / True Corporation) ในฐานะ CEO ของกลุ่มธุรกิจ C.P. Group และประธานบริษัท True Corporation ได้ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลผ่านแนวคิด "CP 4.0" และ "Sustainable Intelligence" โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการเทคโนโลยี การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้าง Start-up ecosystem ภายใต้ True Digital Park และดำรงตำแหน่ง

ประธานสภาดิจิทัลแห่งประเทศไทย (Digital Economy and Society Council) ซึ่งเป็นฐานขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลระดับประเทศ

10.6 วัฒนธรรมดิจิทัลกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ปรับตัวโดยใช้วัฒนธรรมดิจิทัลเป็นแกนกลางจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การสมรรถนะสูง (High-Performance Organizations: HPO) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัฒนธรรมดิจิทัลมีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมดิจิทัลกับองค์การสมรรถนะสูง

1) ส่งเสริมความคล่องตัวและการปรับตัว (Agility and Adaptability) วัฒนธรรมดิจิทัลช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven decisions) และระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงแบบเรียลไทม์ (Bharadwaj et al., 2013)

2) เสริมสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Innovation) องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลมักเปิดกว้างให้พนักงานเรียนรู้ ทดลอง และล้มเหลวเพื่อเรียนรู้ใหม่ ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การสมรรถนะสูง (Garvin et al., 2008; Kane et al., 2015)

3) สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement) วัฒนธรรมดิจิทัลที่สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วมของทุกระดับชั้นในองค์กรจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Avolio et al., 2014)

4) เน้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Upskilling) องค์กรสมรรถนะสูงต้องฝึกอบรมบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งวัฒนธรรมดิจิทัลจะสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) และการปรับทักษะอย่างรวดเร็ว (Saldanha, 2019)

5) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Evidence-based Decision Making) ด้วยวัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ วิเคราะห์แนวโน้ม และวางกลยุทธ์ได้แม่นยำขึ้น นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Davenport & Harris, 2007)

การมีวัฒนธรรมดิจิทัลที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์สูง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) ที่เน้นความเร็ว ความยืดหยุ่น และการใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกขับเคลื่อนหลัก

10.6.1 ความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมดิจิทัลกับความสามารถในการแข่งขัน

วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางการทำงานที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนโครงสร้างตลาดอย่างรุนแรง

องค์กรที่สามารถสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมดิจิทัลที่เหมาะสม จะมีศักยภาพเหนือคู่แข่งในหลายมิติ อาทิ ด้านนวัตกรรม ด้านการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ด้านความเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด และด้านประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้คือหัวใจของความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ประเด็นความเชื่อมโยงที่สำคัญ

1) วัฒนธรรมดิจิทัลช่วยกระตุ้นการนำนวัตกรรมมาใช้ (Fostering Innovation) องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลจะเปิดโอกาสให้พนักงานทดลองสิ่งใหม่ กล้าคิด กล้าทำ และยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Garvin et al., 2008; Schein, 2017)

2) ความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด (Market Responsiveness) องค์กรที่ฝังวัฒนธรรมดิจิทัลไว้ในโครงสร้างและการทำงานจะสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ (real-time analytics) และการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น (Davenport & Harris, 2007)

3) เสริมสร้างความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) วัฒนธรรมดิจิทัลส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ AI, Big Data, และ Social Media ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าได้ดีขึ้น เพิ่มความภักดี และขยายฐานลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง (Lemon & Verhoef, 2016)

4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการสร้างความได้เปรียบ (Data-Driven Advantage) องค์กรที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมการใช้ข้อมูล จะสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารต้นทุน และการคาดการณ์แนวโน้มตลาด ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบที่จับต้องได้ (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

5) สร้างทีมงานที่มีสมรรถนะสูง (Empowered Workforce) วัฒนธรรมดิจิทัลส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุน เช่น ระบบ collaboration tools และ digital communication ทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา (Bersin, 2017)

วัฒนธรรมดิจิทัลจึงไม่ใช่แค่เครื่องมือภายในองค์กร แต่เป็น ยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) องค์กรที่สามารถปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัลให้เข้มแข็งได้ จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนของอนาคต

10.6.2 การประเมินวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัล

การประเมินวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัลถือเป็นกระบวนการสำคัญในการทำความเข้าใจว่าองค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังช่วยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน (Kane et al., 2019)

การประเมินวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัลจึงมิใช่เพียงการวัดค่านิยม (values) หรือพฤติกรรมที่ปรากฏในองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องวัดระดับการเปิดรับเทคโนโลยี ความคล่องตัวทางองค์กร (organizational agility) ความสามารถในการทำงานข้ามสายงาน (cross-functional collaboration) และการบริหารจัดการข้อมูล (data culture) ที่สนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (data-driven decision making)

กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

1) **Denison Organizational Culture Model** โมเดลของ Denison มุ่งประเมินวัฒนธรรมองค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (involvement), (2) ความสอดคล้อง (consistency), (3) การปรับตัว (adaptability), และ (4) ภารกิจองค์กร (mission) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อประเมินวัฒนธรรมดิจิทัล โดยเฉพาะมิติ "การปรับตัว" ที่สะท้อนถึงความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Denison & Mishra, 1995)

2) **Digital Culture Assessment Tools** เครื่องมือเฉพาะสำหรับประเมินวัฒนธรรมดิจิทัล เช่นแบบประเมินของ Deloitte, McKinsey หรือ Boston Consulting Group จะวิเคราะห์ความพร้อมด้าน digital mindset, digital collaboration, digital agility และ leadership alignment ซึ่งช่วยชี้วัดว่าบุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมสอดคล้องกับวิถีดิจิทัลหรือไม่ (Deloitte, 2020; BCG, 2022)

3) **Employee Surveys and Focus Groups** การใช้แบบสำรวจพนักงาน การสัมภาษณ์ และการจัด Focus Group เพื่อประเมินความคิดเห็น ทัศนคติ และความเชื่อที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นวิธีการที่ช่วยให้เข้าใจมุมมองเชิงลึกของบุคลากร และสามารถเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กรได้ (Schein, 2010)

4) **Digital Maturity Models** หลายองค์กรประเมินวัฒนธรรมควบคู่ไปกับการวัดระดับความเป็นดิจิทัล (Digital Maturity) เช่น โมเดลของ MIT หรือ Google ที่จะพิจารณาองค์ประกอบเช่น การใช้

เทคโนโลยี, ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง, และแนวทางการนำวัฒนธรรมมาขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสะท้อนระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร (Kane et al., 2019)

แนวทางสำคัญในการประเมินวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัล

1) ต้องประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กัน การประเมินวัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถพึ่งพาวิธีใดวิธีหนึ่งได้อย่างเพียงพอ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทั้ง "ระดับผิว" (surface level) เช่น พฤติกรรม การแต่งกาย หรือการใช้ภาษา และ "ระดับลึก" (deep level) เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และอัตลักษณ์องค์กร การประเมินเชิงปริมาณ เช่น แบบสอบถาม มักใช้เพื่อวัดระดับความพึงพอใจหรือความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่การประเมินเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการจัด Focus Group ช่วยให้เข้าใจความหมายและเจตจำนงเบื้องหลังพฤติกรรมเหล่านั้นได้ดียิ่งขึ้น

การใช้สองแนวทางร่วมกันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและแม่นยำมากขึ้น เช่น แบบสอบถามอาจแสดงให้เห็นว่าพนักงาน "รู้สึกไม่ปลอดภัยในการเสนอความคิดเห็น" แต่การสัมภาษณ์เชิงลึกจะช่วยให้ทราบเหตุผลว่าปัญหาอาจอยู่ที่การสื่อสารเชิงอำนาจของผู้บริหารระดับสูง (Robbins & Judge, 2019) ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการออกแบบแนวทางปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล

2) ใช้เครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบท องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันในด้านโครงสร้าง ขนาด อุตสาหกรรม และวุฒิภาวะทางดิจิทัล การใช้เครื่องมือประเมินที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น เช่น องค์กรที่มีลักษณะแบบราชการอาจเหมาะกับแบบประเมินวัฒนธรรมเชิงโครงสร้าง เช่น Competing Values Framework (CVF) ของ Cameron และ Quinn ขณะที่องค์กรเอกชนด้านเทคโนโลยีอาจเหมาะกับแบบประเมินที่เน้น "agility" และ "innovation orientation" มากกว่า

นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือผสม เช่น การประเมินตนเอง (self-assessment), การประเมิน 360 องศา, หรือการใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรม (behavioral analytics) ก็สามารถช่วยให้ได้มุมมองหลายด้านที่ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการออกแบบกลยุทธ์ทางวัฒนธรรม (Cameron & Quinn, 2011)

3) ต้องมีการสะท้อนกลับ (Feedback Loop) การประเมินวัฒนธรรมองค์กรจะไม่มีจุดหมายหากผลที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบ "feedback loop" คือ การออกแบบกระบวนการติดตามและสะท้อนกลับข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจทิศทางร่วมกัน และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือค่านิยมได้ตามเป้าหมายขององค์กร

Kotter (2012) ชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในหลายกรณีมักเกิดจากการไม่มีระบบติดตามผล และขาดการให้ feedback อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงไม่ฝังลึกในโครงสร้างหรือพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การประเมินวัฒนธรรมจึงควรถูกออกแบบเป็น

“กระบวนการ” ไม่ใช่ “เหตุการณ์” ที่ทำเพียงครั้งเดียว การสร้าง feedback loop ยังส่งเสริมความโปร่งใส (transparency) และความร่วมมือ (engagement) ของพนักงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัล (Kotter, 2012)

ทั้งสามแนวทางข้างต้น คือ การประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ, การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบท, และการมีระบบ feedback loop ล้วนเป็นรากฐานที่สำคัญของกระบวนการประเมินวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล วัฒนธรรมจึงไม่ใช่สิ่งที่จับต้องไม่ได้อีกต่อไป แต่ต้องสามารถ “วัดได้” “สะท้อนกลับได้” และ “พัฒนาได้” อย่างเป็นระบบ

10.6.3 การวัดผลกระทบของวัฒนธรรมต่อผลลัพธ์ขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ถือเป็นปัจจัยเชิงนามธรรมที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อผลลัพธ์ขององค์การ เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) นวัตกรรม การให้บริการ และความสามารถในการแข่งขัน หากองค์การสามารถวัดและติดตามผลกระทบของวัฒนธรรมต่อผลลัพธ์เหล่านี้ได้อย่างเป็นระบบ จะสามารถปรับกลยุทธ์และพัฒนาวัฒนธรรมให้ส่งเสริมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติของผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

1) **ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Performance)** วัฒนธรรมที่เน้นประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และนวัตกรรม มักจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้น เช่น กำไร รายได้ หรือผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีวัฒนธรรมเน้นคุณค่าลูกค้า (customer-centric culture) มักจะมีความสามารถในการรักษาลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ดีขึ้น (Kotter & Heskett, 1992)

2) **ผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Outcomes)** วัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดเห็น ให้โอกาสการพัฒนา และให้การยอมรับในความหลากหลาย จะช่วยลดอัตราการลาออก เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน และสร้างความผูกพันกับองค์การ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ Employee Turnover Rate, Employee Engagement Score และ Employee Net Promoter Score (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014)

3) **ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)** วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การกล้าทดลอง และการยอมรับความล้มเหลวจะช่วยส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ทั้งในรูปของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ การวัดผลอาจใช้ดัชนีจำนวนโครงการนวัตกรรม หรือเวลาที่ใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Martins & Terblanche, 2003)

4) **ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment)** วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การมีแนวโน้มสร้างการเคลื่อนตัวไปในทิศทางเดียวกันได้ดี วัดผลได้จากระดับการบรรลุเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ การยอมรับวิสัยทัศน์ และการสนับสนุนกลยุทธ์ใหม่ของบุคลากรในองค์กร (Yilmaz & Ergun, 2008)

การวัดผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลลัพธ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล เพราะช่วยให้องค์กรเข้าใจว่าค่านิยมและพฤติกรรมใดกำลังเสริม หรือถ่วงเป้าหมายขององค์กร และสามารถวางแผนปรับปรุงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับทิศทางแห่งอนาคตได้อย่างชัดเจน

10.7 บทสรุป

วัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมดิจิทัล ช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยเริ่มจากการอธิบายความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในฐานะระบบของค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ และพฤติกรรมร่วม ซึ่งมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว วัฒนธรรมองค์การจึงนับเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย บรรทัดฐาน (Norms) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่สะท้อนออกผ่านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดและเรียนรู้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) การเป็นแบบอย่างของผู้นำ การใช้กลไกการสื่อสาร และการวางระบบนโยบายที่เอื้อต่อการธำรงคุณค่าร่วมขององค์กร

ในส่วนของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมออกเป็นหลายลักษณะ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมควรพิจารณาจากเป้าหมายและบริบทขององค์กร มากกว่าการยึดถือแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพียงลำพัง และยังคงเน้นถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมสู่แนวทางการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการตัดสินใจและพัฒนานวัตกรรม องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมดิจิทัล ได้แก่ การส่งเสริมกระบวนทัศน์แบบดิจิทัล (Digital Mindset), การปรับกระบวนการทำงานด้วยระบบดิจิทัล (Digital Processes), การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skills) และการเตรียมความพร้อมของโครงสร้างองค์กรโดยรวมเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมดิจิทัลกับการสร้างองค์การสมรรถนะสูง (High-Performance Organization) ที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการผลักดันขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ด้วยการส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative Work) พร้อมทั้งเสนอแนวทางการประเมินวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัลทั้งในมิติคุณภาพและปริมาณ โดยเน้นการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร รวมถึงการสะท้อนผล (Feedback) เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมในอนาคต

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว พัฒนานวัตกรรม และรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่

สามารถสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น และเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จและยั่งยืนในระยะยาว

10.8 คำถามทบทวน

1. จงอธิบายองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์การ และแต่ละองค์ประกอบส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างไร
2. ผู้นำมีบทบาทอย่างไรในการถ่ายทอดและธำรงวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน
3. จงเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบดั้งเดิมกับวัฒนธรรมดิจิทัล พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. องค์ประกอบใดบ้างที่จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์การให้ประสบความสำเร็จ
5. วัฒนธรรมดิจิทัลมีความเชื่อมโยงกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High-Performance Organization) อย่างไร

10.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology, 59*(1), 125–153.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2020). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 447–462.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2014). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421–449.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482.
- Brekke, K. A., Kverndokk, S., & Nyborg, K. (2010). Responsibility and the welfare state. *Journal of Public Economics, 94*(11–12), 937–948.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294–311.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior, 36*, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2020). Leading by leveraging culture. *California Management Review, 62*(2), 30–55. <https://doi.org/10.1177/0008125619898265>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review, 74*(5), 65–77.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?*. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture* (pp. 347–372). John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2020). Organizational culture: Mapping the terrain. *Denison Consulting Publications*.

- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Gartner. (2021). *Five Principles for Building a Digital Culture That Lasts*. Retrieved from <https://www.gartner.com>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2019). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
- Harland, P., Staats, H., & Wilke, H. A. (1999). Explaining proenvironmental intention and behavior by personal norms and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(12), 2505–2528.
- Hinszen, P. (2016). *The network always wins: How to influence customers, stay relevant, and transform your organization to move faster than the market*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hopper, J. R., & Nielsen, J. M. (1991). Recycling as altruistic behavior: Normative and behavioral strategies to expand participation in a community recycling program. *Environment and Behavior*, 23(2), 195–220.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388–433). Harvard University Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Lyons, S. T. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. Carleton University.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.

- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *Journal of Managerial Psychology, 22*(6), 599–615.
- McKinsey & Company. (2020). *The keys to organizational agility*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Narongwit Saentong. (2007). *Core value in organizational development*. Bangkok: Business Education Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Saks, A. M. (2021). *Managing performance through training and development* (8th ed.). Nelson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google works*. Grand Central Publishing.
- Schwartz, S. H. (1973). Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology, 9*(4), 349–364.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 221–279). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), Article 11. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues, 56*(3), 407–424.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review, 6*(2), 81–97.

- Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. *Haworth Organizational Culture White Paper Series*.
- Thøgersen, J. (1999). The ethical consumer: Moral norms and packaging choice. *Journal of Consumer Policy*, 22(4), 439–460.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373–385.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Wittayaudom, W. (2004). *Organizational values and employee behavior*. Bangkok: HR Center.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306.
- Young, L., & Burke, C. (2010). *The sociology of behavior: Understanding human interaction*. Sage Publications.