

วัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล

อภินันท์ จันตะนี¹, ประพันธ์ แสงทองดี²

¹ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย

² มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

อีเมล: aunaru2544@gmail.com

วันรับบทความ: 2 พฤษภาคม 2565 | วันแก้ไขบทความ: 5 มิถุนายน 2565 | ตอรับบทความ: 8 มิถุนายน 2565

บทคัดย่อ

จากการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงต่อการปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และประกอบกับสภาพความเป็นปรกติใหม่ (New Normal) หากสามารถพัฒนาองค์กรให้เข้ากับยุคดิจิทัลและปรกติใหม่จะทำให้องค์กรตอบสนองกับพฤติกรรมของลูกค้าและบริการผลิตภัณฑ์แบบการเว้นระยะห่าง (Distancing) ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานการให้บริการ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพื่อบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทั้งภายใน ภายนอกองค์กร แม้ว่าจะมีบางองค์กรยังไม่สามารถปรับตัวเองเข้ากับยุคดิจิทัลได้ทันที แต่องค์กรภาคเอกชน และหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่กำลังปรับเปลี่ยนไปสมัยที่เทคโนโลยีได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย พร้อมทั้งผู้บริหารองค์กรได้ปรับแผนกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้มีความมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร, ยุคดิจิทัล, ความเป็นปรกติใหม่

Corporate Culture in The Digital Era

Aphinan Chantane¹, Praphan Saengthongdee²

¹Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nongkhai Campus

²Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

E-mail: aunaru2544@gmail.com

Abstract

From corporate management in the digital era, that have changed and developed rapidly. Organizations tend to unavoidably adapt to the changing of digital technology and the new normal. If they can develop their organization in line with the digital era and new normal, which will make the organization respond to customer behaviour and distancing-product services. The organizational operations need to modify the basic infrastructure of services by bringing in modern technology to integrate with both internal and external operations. Although some organizations are unable to adapt themselves to the digital era immediately, but most of the private organizations and government agencies, and state enterprises are adapting to the digital era and have gained widespread popularity. In addition, corporate executives have adjusted the digital strategic plan for efficient and effective management for being stable and sustainable forever.

Keywords: Corporate culture; Digital; New Normal

บทนำ

การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นและมีการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเข้าสู่องค์กรในยุคดิจิทัล (Digital Organization) แต่การเปลี่ยนไปสู่แนวทางดังกล่าว การลงทุนเพื่อจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ มาติดตั้งใช้งานอาจไม่เพียงพอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปให้ถึงรายละเอียดในสิ่งที่ใช้ปฏิบัติจริงและหัวใจสำคัญของการดำเนินงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะนโยบายการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยรูปแบบไทยแลนด์ 4.0 เพื่อนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักด้านเศรษฐกิจที่มีความไม่สมดุลและเหลื่อมล้ำพร้อมกับเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในบริบทของโลกยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกประชารัฐ ได้ส่งผลกระทบให้องค์กรทุกภาคส่วน โดยปรับกระบวนการและวิธีการทำงานขนานใหญ่ จากการทำงานในลักษณะงานประจำ (Routine Job) เป็นงานที่ไม่สามารถกระทำซ้ำ ๆ (Non Routine Job) เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบใหม่ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติควบคู่ไปด้วย โดยเริ่มจากการไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรารู้มา (Unlearn) เพื่อ

เรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่อันแตกต่างไปจากเดิม (Relearn) โดยการเรียนรู้ให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมอยู่เสมอ (Learn) ไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ปัจจุบันมีบทบาทสำคัญมากขึ้นทั้งด้านการพัฒนาประชาธิปไตยระดับฐานราก และการจัดบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตของประชาชนแต่ละพื้นที่ แม้ที่ผ่านมามีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลาย จะนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เป็นแนวทางเพิ่มความเข้มแข็งและสมรรถนะการปฏิบัติงานให้มีพลวัตมากขึ้น แต่ก็มีอาจบริหารจัดการบริการสาธารณะได้ตามเจตนารมณ์ทางกฎหมายและความคาดหวังของสังคม

สาเหตุประการสำคัญสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มุ่งเน้นทำให้ถูกต้อง (Do the thing right) มากกว่าทำในสิ่งที่ถูก (Do the right thing) ด้วยเชื่อว่า หากมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยเคร่งครัดทุกขั้นตอน จะนำมาซึ่งการอนุมัติจัดทำจากหน่วยงานกำกับดูแลและนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานในที่สุด ทั้งที่ทักษะทางความคิด การใช้ภูมิปัญญา ความคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อยกระดับต่อยอด หรือและสร้างมูลค่าเพิ่มทางการผลิตและให้บริการสาธารณะ เป็นทักษะสำคัญของวัฒนธรรมการทำงานและการนำพาท้องถิ่นไปสู่คุณค่าและโอกาส ความมั่นคงและความมั่งคั่งอย่างแท้จริง เมื่อผนวกกับบริบททางการเมืองอันเปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในปัจจุบันและจะทวีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง เวทีการตัดสินใจที่เคยมีเพียงเฉพาะกลุ่มบุคคล ทั้งการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบการทำงานของท้องถิ่น ย่อมถูกท้าทายจากบุคคลในภาคส่วนต่าง ๆ กระบวนการทำงานแบบปิดตามระบบราชการเพียงอย่างเดียวจึงไม่เหมาะสมและเพียงพอ เพราะเหตุว่ากลไกทางการเมืองของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นผู้ดำเนินการเพื่อสนองตอบต่อชุมชน แตกต่างจากกรณีข้าราชการส่วนภูมิภาคที่ถูกส่งตัวมาจากส่วนกลาง ต้องทำงานสนองความพึงพอใจต่อส่วนกลางเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดวางระบบการบริหารจัดการโดยอาศัยความเข้าใจและการแปลความต้องการของสภาพแวดล้อมมาสู่การกระทำ โดยเน้นให้มีการสร้างวัฒนธรรมยุคดิจิทัล เพื่อให้ธุรกิจภาคเอกชนอยู่รอดปลอดภัยและมีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไป

ดังนั้น แนวโน้มขององค์กรยุคปัจจุบันที่กำลังปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งกลายเป็นองค์กรในยุคดิจิทัล (Digital Organization) ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน การเปลี่ยนเข้าองค์กรดิจิทัลจึงไม่หมายถึงแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์ไอทีใหม่ ๆ หรือการลงทุนด้านโปรแกรมและซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อใช้อุปกรณ์ทางดิจิทัลพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว จึงเรียกว่าเป็นองค์กรยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อจะก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวังให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

1. ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีวิธีทำงานร่วมกันที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัย และความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมค่านิยมและมีความเชื่อร่วมกันถือปฏิบัติในองค์กรตลอดไป โดยมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร ไว้ดังนี้

ความหมายของ “วัฒนธรรม” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 นิยามไว้ว่า “สิ่งที่ทำ ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิถีชีวิตของหมู่คณะ วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา” ... “แบบแผนการดำเนินชีวิต และขนบประเพณีของแต่ละสังคม ความ มีระเบียบ, ความสวยงาม, ความเจริญ”

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธา ร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และ ทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน เรื่องราว นิยาย และใช้ภาษาสื่อสารในองค์กร ฯลฯ (Moorherad & Griffin, 1995: 440)

วิรัช สงวนวงษ์วาน กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่ เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรม องค์กรจึงเป็น เสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547: 20)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐาน ของคน จำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540: 11)

วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยคำว่า วัฒนธรรม กับคำว่า องค์กรวัฒนธรรม ความหมายหนึ่งหมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่อยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ หรือสิ่งที่หมู่คณะยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งแสดงถึง ความเจริญของหมู่คณะนั้น องค์กร หมายถึง คณะบุคคลหรือหน่วยงานย่อยที่เป็นส่วนประกอบของหน่วยงาน ใหญ่ที่ทำงานสัมพันธ์กัน เช่น สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรในรัฐสภาคณะวิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเป็น องค์กรในมหาวิทยาลัย ที่มีเป็นองค์กรในคณะวิชาหรือสาขาวิชา ให้สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ซึ่ง หมายถึงสิ่งที่คณะบุคคลหรือหน่วยงานยึดถือปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลจึงหมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี จากการเรียนรู้และใช้เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย และความเคยชิน โดยใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกหรือบุคลากร ในวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

2. องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือ มี ส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) ดังเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่าง ๆ และการแต่งกาย เป็นต้น ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่ เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร ที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยม ของ McDonald's ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและ บริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร อะไรและทำไม?; (ออนไลน์)).

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์กรใดคือ ความเชื่อที่นำค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามากมายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงานที่เสมอภาคคือ

- 1) จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน
- 2) การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว

โดยบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่างคือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรม คือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานและระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องคิดค้นวิธีการของการคำนวณและการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาร่วมกับบุคคลอื่นไว้ โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง (วัฒนธรรมองค์กร, (ออนไลน์)) Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมี หน้าที่ที่สำคัญ 4 อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่ 4 อย่าง ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์กร
- 2) วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
- 3) วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
- 4) วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

3. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้จักตัว ซึ่งคลัคคอนและเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปตามความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1) วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2) รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่ต้องมีการมีปัญหาก็เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาค่ที่ตนประสพอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่จำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติดูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความ กลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือ กลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์)

สำหรับการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3) จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มี ความสำคัญกับองค์กรคือการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่ คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการ ยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการ ต่อสู้กับปัญหา หายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ ในองค์กร

4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่มองเห็น/ปัจจัยที่มองไม่เห็น ฯลฯ โดยในที่นี้เราขออ้างอิงจากบทความของ นิตยสารฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว (Harvard Business Review) ที่กล่าวถึงปัจจัยสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีทั้งหมด 6 ข้อ (จันทร์จิรา เหลลราช, 2563) ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

วัฒนธรรมที่ดีเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สร้างตัวตนและจุดประสงค์ในการสร้างองค์กรนั้น ๆ ให้คนอื่นรับรู้ โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะตั้งวิสัยทัศน์สั้น ๆ เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจ เช่น สมาคมรักษาโรคอัลไซเมอร์มีวิสัยทัศน์ว่า “โลกที่ปราศจากโรคอัลไซเมอร์” แบบนี้

2) ค่านิยม (Values)

ค่านิยมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน ยิ่งหากทุกคนมีค่านิยมเดียวกัน ก็จะทำให้พนักงานเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น และสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์วิสัยทัศน์

3) การปฏิบัติ (Practices)

วัฒนธรรมจะไม่เกิด ถ้าไม่มีการลงมือปฏิบัติจริง และมันจะเป็นวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อทุกคนปฏิบัติร่วมกันและต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องธรรมเนียมปฏิบัตินั่นเอง

4) ผู้คน (People)

องค์กรไม่ใช่สถานที่ แต่คือผู้คน ซึ่งคนในที่นี้นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานทุกคน เพราะคนคือปัจจัยสำคัญที่จะสร้าง สนับสนุน หรือไม่ก็ทำลายวัฒนธรรมได้เลย

5) การเล่าเรื่อง (Narrative)

หน้าที่สำคัญของการเล่าเรื่องหรือการสื่อสาร ก็คือเป็นปัจจัยในการสืบสานวัฒนธรรมให้คงอยู่รุ่นต่อรุ่น เราจึงเห็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรใหญ่ ๆ ยังคงยึดถือปฏิบัติกันต่อมาแม้ว่าจะผ่านมานานหลายสิบปีแล้วก็ตาม

6) สถานที่ (Place)

ถึงแม้องค์กรจะไม่ใช่สถานที่ แต่สถานที่ก็เป็นอีกปัจจัยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเช่นกัน เพราะสถานที่ทำงานเป็นแหล่งที่ผู้คนจะมาเจอกัน การออกแบบหรือการตกแต่งที่ทำงานจึงมีผลต่อพนักงานเช่นกัน โดยเฉพาะช่วง COVID-19 ที่ทุกคนทำงานทางไกล ก็เกิดวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ขึ้นมา

5. การมีวัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัลเพื่อเข้าสู่นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้สำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กร ต้องเข้าใจวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปในโลกดิจิทัล โดยองค์กรที่จะมีวัฒนธรรมดิจิทัล ต้องมีองค์ประกอบหลาย ๆ เรื่อง จึงจะสามารถพัฒนาเข้าสู่นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้มี 5 ประการ ดังนี้ (ธนาชาติ นุ่มนนท์, (ออนไลน์)). ความโปร่งใส (Transparency) โลกดิจิทัลทำให้หลายอย่างสามารถเปิดเผยออกมาได้ ทุกคนจะต้องแชร์ข้อมูล คนทำงานต้องกรอกข้อมูล ต้องทำงานแบบออนไลน์ทันทีทันใด ข้อมูลหลายอย่างจะเชื่อมโยงกัน องค์กรที่จะอยู่ในโลกดิจิทัลต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ประเทศที่มีปัญหาการคอร์รัปชันที่สูง ย่อมยากต่อการก้าวสู่ Digital Transformation

1) การแบ่งปัน (Sharing) วัฒนธรรมดิจิทัลที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการ Sharing บุคลากรในองค์กรต้องพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ทางออนไลน์ คนจะต้องมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันในเรื่องต่าง ๆ การให้ข้อมูล การแบ่งปันทรัพยากร มันถึงจะลดการใช้เอกสารต่าง ๆ ได้

2) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลต้องมีการทำงานแบบร่วมกัน ในโลกไอทีก็อาจหมายถึง การทำเอกสารร่วมกัน การประชุมออนไลน์ การใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งลักษณะแบบนี้องค์กรจะค่อนข้าง Flat ไม่มีขั้นตอนการสั่งงานมากมาย

3) การใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data Driven) องค์กรจะต้องตัดสินใจการทำงานต่างๆโดยใช้ข้อมูลมากกว่าความรู้สึก นั่นก็หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรจะต้องทำให้บุคลากรทุกระดับรู้จักใช้ข้อมูล มีการป้อนข้อมูล เก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ

4) มีความคล่องตัว (Agility) องค์กรต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะในโลกดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

6. ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นเป้าหมายที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ ต้องการให้บุคลากรมีจิตใจและแนวทางปฏิบัติ ในเรื่องนั้นๆ อย่างเป็นธรรมชาติ ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุเป้าหมายผลสำเร็จ สามารถแบ่งเป็นเรื่องใหญ่ ๆ อยู่ 3 เรื่องคือ (ปรกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์, (ออนไลน์))

1) การให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร (Core Value) การจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องอะไรนั้น ต้องกำหนดเรื่องนั้นๆให้เป็นค่านิยมขององค์กร แล้วณรงค์ให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในการทำงานและการดำเนินชีวิตที่อยู่ในองค์กร เพื่อหล่อหลอมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมือนกัน เป็นพวกเดียวกัน

2) การสร้างความเชื่อที่อยู่ในจิตใจ ของพนักงาน (Employee Mindset) วัฒนธรรมที่ดีเกิดขึ้นจาก ความรู้สึกที่ดีๆกับเรื่องนั้นๆ เกิดขึ้นจากข้างในของบุคลากร ปฏิบัติโดยไม่ต้องบังคับ เพราะมองเห็นประโยชน์กับเรื่องนั้นๆอย่างจริงใจ เป็นความเชื่อภายในจิตใจ ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ปฏิบัติไปเพราะเหตุใด แต่มีจิตใจที่อยากปฏิบัติเรื่องนั้นๆ ทำแล้วเกิดความสุขภายใน

3) การสร้างทีมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติและ ความยาก คือ การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกๆ ขององค์กร ดังนั้นกลุ่มบุคคลที่จะนำการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงใจให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตาม จึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทีมนำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ ต้องได้รับการคัดเลือกเป็นอย่างดี เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนั้น ๆ

7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

1) ปรับกระบวนคิดของคนในองค์กร (Digital Mindset) ปรับกระบวนคิด วิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่น ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงไปสู่บุคลากรทุกระดับ เริ่มจากผู้บริหารที่ต้องนำเสนอและทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นว่าการคิดในเชิงธุรกิจยุคใหม่นั้นจะต้องอยู่ในรูปแบบดิจิทัลทั้งระบบ เมื่อมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ก็ต้องลงทุนในด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุคดิจิทัล

2) ปรับกระบวนการทำงาน (Digital Processes) ระบบงานและกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงกันเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่และเป็นข้อมูลชุดเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลแบบองค์รวม ข้อมูลต่าง ๆ จะไม่ถูกจัดเก็บแบบ

ต่างคนต่างเก็บและต่างคนต่างใช้อีกต่อไป แต่จะต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นรูปแบบระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บ และบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์กรที่อัปเดตใหม่อยู่เสมอ

3) ปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Skills) บุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัลต้องปรับตัวให้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ทันสมัยรูปแบบใหม่ ๆ ที่เพิ่มความเคลื่อนไหวอยู่เป็นระยะ รวมไปถึงการใช้ซอฟต์แวร์และโปรแกรมต่าง ๆ ในการประมวลผลข้อมูลและป้อนคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้การทำงานในองค์กรยุคดิจิทัลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอยู่เสมอ

4) ปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture) การจะก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างยั่งยืนนั้น วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีส่วนสำคัญอย่างมาก หากองค์กรขับเคลื่อนความเป็นดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการทำงานในแบบเชิงลึก ปัญหาและอุปสรรคแบบเดิม ๆ ขององค์กรก็จะลดน้อยลงลงตามไปด้วย รวมถึงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นโลกาภิวัตน์ในโลกยุคปัจจุบันได้ คือ มีทั้งความเชื่อมโยง คล่องตัว สะดวก ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และตอบโจทย์ความต้องการได้อย่างรวดเร็ว

5) การเตรียมความพร้อมทั้งระบบ (Prepare the whole system) เมื่อผู้นำองค์กรยุคใหม่ต่างมีความคาดหวังให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและก้าวไปสู่ความเป็นดิจิทัล สิ่งที่จะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ก็คือ “คน” เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน หากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรกับความเป็นดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกันแล้ว วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัลก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้จริง นับเป็นโจทย์ท้าทายที่ทุกองค์กรต้องแก้ไขให้ตรงจุด ทำให้บุคลากรเดินก้าวผ่านสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่เกิดความขัดแย้ง ทำให้สามารถดึงศักยภาพด้านดิจิทัลในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และทำให้เข้าถึงและเข้าใจคนทำงานยุคใหม่อย่างคน Gen-Z Gen-Y ที่มีความสามารถ ด้านเทคโนโลยีอย่างเต็มเปี่ยม เพื่อเปิดโอกาสให้พลังคนยุคใหม่ได้ขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

8. วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture)

การก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้นเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ แต่สิ่งสำคัญที่ต้องเตรียมพร้อมไม่ใช่เรื่องเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่อง “พฤติกรรมของคนที่ต้องสร้างให้มีวัฒนธรรมดิจิทัล” ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ประกอบกับการสร้างตัวอย่างที่ดีจากผู้นำองค์กรและผู้นำทีมงานเป็นสำคัญ การสื่อสาร การให้ความสำคัญ และการชี้แนะวิสัยทัศน์ล้วนมีผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ซึ่งหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture) ดังนี้

1) เข้าใจมุมมองของลูกค้ามากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและพาร์ทเนอร์มากขึ้น เพื่อทำความเข้าใจจากมุมมองของลูกค้าและหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า ได้ดียิ่งขึ้น

2) เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรระดับใดก็ตามควรมีสติที่จะออกความเห็นและมีส่วนร่วมวาง แนวทางการทำงานและหารือในประเด็นต่าง ๆ ภายในองค์กร แทนที่จะรับคำสั่ง

จกหัวหน้า เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการได้รับมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรหลากหลายฝ่าย

3) สร้างความมั่นใจและกล้าที่จะลอง ด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัลจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นการออกความเห็นและการนำเสนอผลงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาด ปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และอาจเป็นจุดเริ่มสู่การสร้างนวัตกรรมในอนาคต

4) เริ่มต้นด้วยการกระทำมากกว่าคำพูด วัฒนธรรมแบบดิจิทัลเน้นการลงมือทำจริง เพื่อให้กระบวนการทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้นด้วยการเปลี่ยนรูปแบบจากการวางแผนงานระยะยาวรอบเดียว มาเป็นการวางแผนสั้น ๆ และปรับแผนอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ออกมาอย่างรวดเร็วทันเวลา

5) สร้างคุณค่าในการทำงานเป็นทีม ความสำเร็จของวัฒนธรรมดิจิทัล คือการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานและการแบ่งปันความรู้และข้อมูลระหว่างแผนกและทั้งองค์กร รวมถึงเพิ่มความโปร่งใสในการแชร์ข้อมูล เพื่อสร้างความเชื่อใจภายในทีม

สำหรับผู้บริหารองค์กรที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation ก่อนจะก้าวไปสู่ขั้นตอนการเลือกลงทุนเทคโนโลยีที่จะนำมาพัฒนาองค์กรแล้ว ต้องไม่มองข้ามการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

บทสรุป

ในสภาพธุรกิจปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงและเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเข้าสู่องค์กรในยุคดิจิทัล แต่การเปลี่ยนไปสู่แนวทางดังกล่าว การลงทุนจัดซื้อจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ มาติดตั้งใช้งานอาจไม่เพียงพอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปจนถึงแก่นและหัวใจสำคัญของการดำเนินงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง หากสามารถพัฒนาองค์กรให้เข้ากับยุคดิจิทัล และปกติใหม่จะทำให้องค์กรตอบสนองกับพฤติกรรมของลูกค้าและบริการผลิตภัณฑ์แบบการเว้นระยะห่าง ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานการให้บริการ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพื่อบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร แม้ว่าจะมีบางองค์กรยังไม่สามารถปรับตนเองเข้ากับยุคดิจิทัลได้ทันที แต่องค์กรภาคเอกชนและหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนใหญ่กำลังปรับเปลี่ยนไปตามยุคดิจิทัลและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย พร้อมทั้งผู้บริหารองค์กรได้ปรับแผนกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพมีความมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

เอกสารอ้างอิง

จันทร์จิรา เหลลราช. (2563). *การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร*. คณะมนุษยศาสตร์และ

สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). *ผู้นำในยุคดิจิทัล*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก

- <http://www.dharmniti.co.th/ผู้นำในยุค-digital-economy> (9 ธันวาคม 2564).
- ธนาติ นุ่มนนท์. (2563). *การมีวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลเพื่อเข้าสู่นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้สำเร็จ*.
[ออนไลน์]. สืบค้นจาก: <https://thanachart.org/digital-culture>. (9 ธันวาคม 64).
- ปกรณ ลีสกุล. (2561). *Leadership in Digital Era: ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล*. [ออนไลน์].
สืบค้นจาก <https://today.line.me/th/pc/article/Leadership+in+Digital+Era>
(15 ธันวาคม 64).
- ปกรณ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2563) [ออนไลน์] <https://www.entraining.net/article>
วัฒนธรรมองค์กร อะไรและทำไม? (2548). (ออนไลน์).
<http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9480000108394>.
- จรัสศักดิ์. “วัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร”. 2548. (ออนไลน์).
<http://www.excelepertraining.com/hr/archives/hr000226.php> (15 ธันวาคม 64).
- ปาริฉัตร หิรัญสาย. (2559). *สมรรถนะของบุคลากรและการถ่ายโอนความรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร*.
บริบทธนาคารพาณิชย์ไทย.
- วัฒนธรรมองค์กร. [ออนไลน์]. [ripub@orst.go.th](http://ripub.orst.go.th). (18 ธันวาคม 64).
- คันศนีย์ เอื้อประชากุล (2560), *ศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการ
ดำเนินกิจกรรมและการให้บริการลูกค้า ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย*
สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2560). *แผนปฏิบัติการ
4 ปี พ.ศ. 2561-2564*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://www.mdes.go.th> (9 ธันวาคม 64).
- องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก
<https://www.prosoft.co.th/Article/Detail/108496>. (9 ธันวาคม 64).
- Corresponding author at: 1 2 A Caperidge Drive, *Discovery Bay*, Hong Kong.
E-mail address: carmen.lam@crikx.com (C. Lam).