

โมเดลการปรับตัววัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 :  
ศึกษากรณีองค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง  
Public Organizational Cultures Adaptation Model  
to Thailand 4.0 Era: A Case Study of  
Public Organizations under Central Administration

สุรยuth บุญมาตัต<sup>1\*</sup> พิระพงค์ ภักคิรี<sup>2</sup> กล้าหาญ ณ น่าน<sup>3</sup> และดำรงค์ วัฒนา<sup>4</sup>  
Surayuth Boonmatat<sup>1\*</sup>, Peerapong Pukkeeree<sup>2</sup>, Khahan Na-Nan<sup>3</sup> and Damrong Wattana<sup>4</sup>

<sup>1</sup> โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพฯ 10240

<sup>2</sup> คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพฯ 10240

<sup>3</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปทุมธานี 12110

<sup>4</sup> ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 10310

<sup>1</sup> Doctor of Philosophy Program in Social Sciences, Ramkhamhaeng University, Bangkok, 10240, Thailand

<sup>2</sup> Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Bangkok, 10240, Thailand

<sup>3</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology, Pathumthani 12110, Thailand

<sup>4</sup> Chula Unisearch, Chulalongkorn University, Bangkok, 10310, Thailand

\* Corresponding author: E-mail address: surayuth.b@gmail.com

(Received: January 12, 2023; Revised: May 26, 2023; Accepted: June 28, 2023)

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาและสร้างโมเดลการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ 2 รูปแบบ ได้แก่การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) จำนวน 14 คน จาก 14 หน่วยงาน และการสนทนากลุ่มที่มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 7 คน จาก 7 หน่วยงาน เข้าร่วมการสนทนา ผลการวิจัยพบว่า โมเดลการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เหมาะสมคือระบบที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคัดเลือกส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ (2) การปลูกฝังส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เลือกลงในกระบวนการเชิงระบบต่าง ๆ ขององค์การ (3) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ (4) การเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เหมาะสม (5) การปฏิบัติการแก้ไข (โดยการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) และ (6) การบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์การที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ องค์การภาครัฐ ไทยแลนด์ 4.0

## Abstract

This research studied and established a Public Organizational Cultures Adaptation Model to Thailand 4.0 era. This research employed 2 types of qualitative research one of which was semi-structured interviews comprising with 14 key informants from 14 organizations and the other one was focus group discussion attended by 7 informants from 7 organizations. The results revealed that the “Public Organizational Cultures Adaptation Model to Thailand 4.0 era” was a system consisting of 6 stages, that were (1) selection of cultural elements suited for Thailand 4.0 era corresponding to organization’s mission, (2) embedding selected cultural elements into systematic processes, (3) analyzing culture-influenced results, (4) comparing with appropriate public sector quality management criteria, (5) corrective actions (learning, creativities and innovation) and (6) reaching to “Satisfied public organization according to Thailand 4.0 strategy”.

**Keywords:** Organizational Culture, Public Organization, Thailand 4.0

## บทนำ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ในส่วนของประเทศไทยนั้นรัฐบาลได้นำเสนอแนวคิดโมเดล “ไทยแลนด์ 4.0” เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559 ซึ่งโมเดลนี้คือโมเดลทางเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อม ๆ กับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่ง ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 อย่างเป็นรูปธรรมตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก

การนำโมเดลไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ทำให้องค์การภาครัฐมีแนวโน้มที่จะมีปัญาเนื่องจากปรับตัวไม่ทัน เพราะมีวัฒนธรรมองค์การที่ล้าหลังและไม่เอื้อต่อการแข่งขันในยุค 4.0

ในส่วนของระบบราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้วิเคราะห์ว่าเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 ระบบราชการไทยต้องปฏิรูปขนานใหญ่ ใน 3 เรื่อง คือ (1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ (ก) การประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (ข) การสร้างนวัตกรรม (ค) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล [1]

องค์การจะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ได้มีแนวทางในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการวิเคราะห์พบว่ามีช่องว่าง (gap) ระหว่างสถานภาพปัจจุบัน กับโมเดลไทยแลนด์ 4.0 อยู่มากในแทบทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติราชการ 4.0 ดังข้างต้น และในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานชุดใหม่ วัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจชุดใหม่ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ชุดใหม่ [2]

โมเดลไทยแลนด์ 4.0 มีแต่ “หลักการ” แต่ไม่มี “วิธีการ” งานวิจัยนี้จึงศึกษาวิธีการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ในลักษณะที่เป็นโมเดลหรือตัวแบบที่เข้าใจง่ายและพร้อมใช้งาน เพื่อเป็นมาตรการเสริมการปฏิบัติตามนโยบายในการขับเคลื่อนโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างโมเดลการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ด้านประชากร ครอบคลุมเฉพาะองค์การภาครัฐในการบริหารราชการส่วนกลางที่ได้รับผลกระทบจากโมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ “ไทยแลนด์ 4.0” ของรัฐบาล โดยไม่ครอบคลุมถึงองค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ด้านเนื้อหา ครอบคลุมเฉพาะการนำส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ (cultural element) มาปลูกฝังลงในกระบวนการเชิงระบบขององค์การ เพื่อให้องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การสมรรถนะสูงสอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ 4.0

## กรอบแนวคิดการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการปรับวัฒนธรรมองค์การของนักวิจัยไทยและต่างประเทศ ไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยใดที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการอ้างอิงเพื่อการวิจัยเรื่องนี้ได้ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องสร้างกรอบแนวคิดขึ้นใหม่โดยอาศัยแนวคิดต่าง ๆ มาประกอบกัน ดังจะได้อธิบายไปตามลำดับดังต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นที่ศูนย์ (Cultural Ground Zero) เพราะวัฒนธรรมองค์การได้สร้างวัฒนธรรมซึ่งประกอบด้วยฐานคติพื้นฐานและดีเอ็นเอแห่งวัฒนธรรม (Cultural DNA) ขึ้นมา เป็นต้นกำเนิดของความสำเร็จขององค์การ ในขณะที่เดียวกันองค์การอาจสร้างส่วนประกอบวัฒนธรรมซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นกำเนิดของปัญหาที่สงสัยว่าจะต้องมีการแก้ไข [3]

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นหากดำเนินการในช่วงที่มีสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง ก็สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จหรือสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย โดยสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ (1) ช่วงการเกิดวิกฤตการณ์อย่างร้ายแรง ที่ทำให้สมาชิกเกิดข้อสงสัยในวัฒนธรรมองค์การ (2) ช่วงการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์การ เป็นช่วงโอกาสที่ดีในการนำค่านิยมใหม่มาใช้ (3) ช่วงวงจรชีวิตขององค์การที่กำลังเคลื่อนไปสู่ขั้นของการเจริญเติบโต เป็นช่วงที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (4) องค์การที่มีอายุน้อย องค์การที่มีขนาดเล็ก องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อน มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ง่าย (5) องค์การที่มีวัฒนธรรมย่อยจำนวนน้อย จะสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ง่ายกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมย่อยจำนวนมาก จึงเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เป็นเรื่องที่สมาชิกในองค์การต้องตกลงกันว่าจะยังคงรักษาวัฒนธรรมอันใดไว้ หรือบางวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงหรือชำระไว้สามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษรที่ตกลงกัน หรือปรับเปลี่ยนไปในการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขึ้นอยู่กับระดับของวัฒนธรรมและสถานการณ์ [4]

Lewin [5] ได้เสนอโมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์การ Lewin's three-stage force-field model ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การละลาย (Unfreezing) การทำการเปลี่ยน (Movement) และการแช่แข็งใหม่ (Refreezing)

Schein [3] อธิบายขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ว่าสรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ

- **ขั้นตอนที่ 1 (การละลายสภาพเดิม):** สร้างแรงจูงใจและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

- การชี้ให้เห็นสิ่งที่พลาดเป้าหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (Disconfirmation)
- การสร้างความวิตกกังวลเกี่ยวกับความอยู่รอดหรือความผิด
- ความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเรียนรู้สร้างแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเพื่อเอาชนะความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเรียนรู้

- **ขั้นตอนที่ 2: (ทำการเปลี่ยน):** เรียนรู้โมทัศน์ใหม่ ความหมายใหม่สำหรับโมทัศน์เก่า และมาตรฐานใหม่สำหรับ การตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

- การสร้างแบบอย่างและการบังคับด้วยแบบเน้นบทบาท (Role Model)
- การตรวจหาวิธีการแก้ปัญหาและการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก (Trial and Error)

- ขั้นตอนที่ 3 (การแช่แข็งใหม่): ทำให้แพร่หลายซึ่งมโนทัศน์ใหม่ ความหมายใหม่ และมาตรฐานใหม่ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

- การรวมเข้ากับมโนทัศน์แห่งตน (Self-concept) และอัตลักษณ์
- การรวมเข้ากับความสัมพันธ์ที่กำลังจะเป็นไป

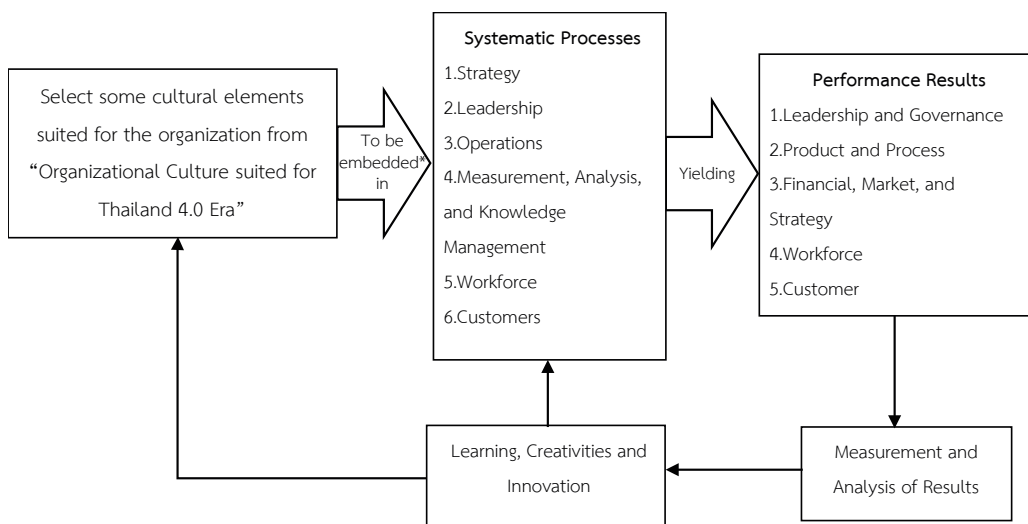
Kotter [6] ได้เสนอความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยการนำ (Leading Change) โดยไม่ให้ล้มเหลวว่าควรทำเป็น 8 ขั้นตอนตามลำดับ โดยห้ามข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งโดยเด็ดขาด ได้แก่ (1) สร้างความรู้สึกแห่งความเร่งด่วน (2) สร้างกลุ่มผสมต่างฝ่ายซึ่งแนะนำที่เข้มแข็ง (3) สร้างวิสัยทัศน์ (4) สื่อสารวิสัยทัศน์ (5) มอบอำนาจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (6) วางแผนและสร้างชัยชนะระยะสั้น (7) ดำเนินการให้การปรับปรุงเข้มแข็งและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น และ (8) สร้างวิธีการใหม่ทั่วทั้งสถาบัน

ซึ่ง 8 ขั้นตอนของ Kotter นี้ Robbins et al. [7] และ Bratton [8] ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าเมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Lewin แล้วสามารถถือได้ว่า 4 ขั้นตอนแรกของ Kotter เป็นขั้นตอน “การละลาย” ขั้นตอน 5-7 เป็นขั้นตอน “การทำการเปลี่ยน” และขั้นตอนที่ 8 เป็นขั้นตอน “การแช่แข็งใหม่”

จากงานศึกษาวิเคราะห์ของนักวิชาการพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ประกอบด้วยส่วนประกอบวัฒนธรรม 17 ส่วน [9] และมีงานวิจัยเกี่ยวกับส่วนประกอบวัฒนธรรมขององค์การภาครัฐอีกหลายงานวิจัยซึ่งค้นพบว่าวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ในลักษณะที่คล้ายกับการศึกษาวิเคราะห์แรก ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้กับภาคนำเข้า (Input) ของโมเดลในงานวิจัยนี้ได้

โครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ (Baldrige Excellence Framework ) ใช้หลักการของการมององค์การด้วยทฤษฎีระบบ มีกรอบแนวคิดในเรื่องบทบาทของค่านิยมหลักและมโนทัศน์ 11 ประการ ว่ามีบทบาทอย่างสำคัญต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ [10] และโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม (EFQM Excellence Model) มีรายละเอียดเกี่ยวกับมโนทัศน์แห่งความเป็นเลิศพื้นฐาน 8 ประการ พร้อมทั้งมีกรอบแนวคิดการป้อนกลับในกรณีที่ต้องดำเนินการเป็นรอบ ๆ [11]

จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถประมวลเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังใน Figure 1 (ซึ่งต่อไปในบทความนี้จะเรียกว่า โมเดล 1: โมเดลสมมติฐาน)



\* The embedding process consists of 3 stages: 1.Unfreezing 2.Movement 3.Refreezing. (See Figure 3)

**Figure 1** Conceptual framework (Model 1: Hypothesized Model)

กรอบแนวคิดนี้อธิบายได้ว่าการเลือกส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 แล้วปลูกฝังลงในกระบวนการเชิงระบบจะส่งผลให้สมรรถนะด้านต่าง ๆ ขององค์กรสูงขึ้น และถ้าเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตามยุทธศาสตร์การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ในวงจรป้อนกลับ ก็จะมีบรรลุมิติประสงค์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 ได้ในที่สุด

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เริ่มต้นด้วยการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดขึ้นตามรายละเอียดในข้อ 2 แล้วนำกรอบแนวคิดนี้มาใช้เป็นโมเดลสมมติฐาน (Hypothesized Model) เรียกว่า “โมเดล 1” ขั้นตอนต่อมาคือการนำโมเดล 1 มายืนยันด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ได้แก่การวิจัยเชิงคุณภาพเชิงสำรวจ 2 รูปแบบ คือการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้หลักการสามเส้า (Triangulation) คือ สามเส้าด้านระเบียบวิธี (การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม) สามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มเป็นระดับปฏิบัติการ อำนวยความสะดวก และระดับเชี่ยวชาญในหน่วยงาน) และสามเส้าด้านระยะเวลาที่ดำเนินการ (ดำเนินการในเวลาที่แตกต่างกัน) ซึ่งจะได้รับการขยายตามลำดับดังต่อไปนี้

นิยามปฏิบัติการ องค์การภาครัฐ หมายถึง หน่วยงานการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์การอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ

### 1. การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

นำโมเดลสมมติฐาน ตาม Figure 1 มาทำการสอบถามความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (1) เป็นองค์กรที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 (โดยพิจารณาจากประวัติ/การดำเนินการที่ผ่านมา หรือจากข่าวสารที่ปรากฏตามสื่อประเภทต่าง ๆ) (2) เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกช่องทางที่เป็นไปได้ ทั้งในกระบวนการผลิตผลงานและการบริหารจัดการ (3) เป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) หรือรองผู้บริหารสูงสุดที่ได้รับมอบหมายขององค์กรนั้น ๆ และในส่วนของผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือราชการ และมีความรู้เรื่องการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นอย่างดี

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การภาครัฐจำนวน 14 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (3) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (4) สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (5) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (6) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (7) ธนาคารออมสิน (8) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (9) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (10) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (11) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (12) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (13) ธนาคารแห่งประเทศไทย และ (14) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งปรากฏว่าได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (I-CVI) เท่ากับ 1 และความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI) เท่ากับ 1 ซึ่งถือว่าแบบสัมภาษณ์นี้มีความตรงเชิงเนื้อหา [12] สามารถนำไปใช้สอบถามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักต่อไปได้ ในแบบสัมภาษณ์มี *โมเดลกรอบแนวคิด* เป็นเอกสารแนบ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การสรุปประเด็นสำคัญและการสรุปรวบยอด (ซึ่งมีรายละเอียดในผลการวิจัย ข้อ 1)

## 2. การสนทนากลุ่ม

กลุ่มผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มียุทธศาสตร์สอดคล้องกับโมเดลไทยแลนด์ 4.0 หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (2) เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งในระดับ “อำนวยการระดับสูง” หรือเทียบเท่าลงมา ที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเนื้อหาของโมเดลไทยแลนด์ 4.0 หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นอย่างดี

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงได้เลือกผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ รวม 7 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (3) สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (4) สถาบันดำรงราชานุภาพ (5) สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (6) สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล และ (7) สำนักงานคณะกรรมการการมาตรฐานแห่งชาติ

เครื่องมือและวิธีการคือการจัดอภิปรายในห้องประชุมของโรงแรมแห่งหนึ่ง ซึ่งวาระในการประชุมประกอบด้วย การนำเสนอแนวคิดของผู้วิจัยเกี่ยวกับรายละเอียดของโมเดล ด้วยโปรแกรม PowerPoint แล้วต่อยอดการอภิปรายของผู้เข้าร่วมการสนทนาทุกท่านในลักษณะแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างอิสระ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การสรุปประเด็นสำคัญและการสรุปรวบยอด (ซึ่งมีรายละเอียดในผลการวิจัย ข้อ 2)

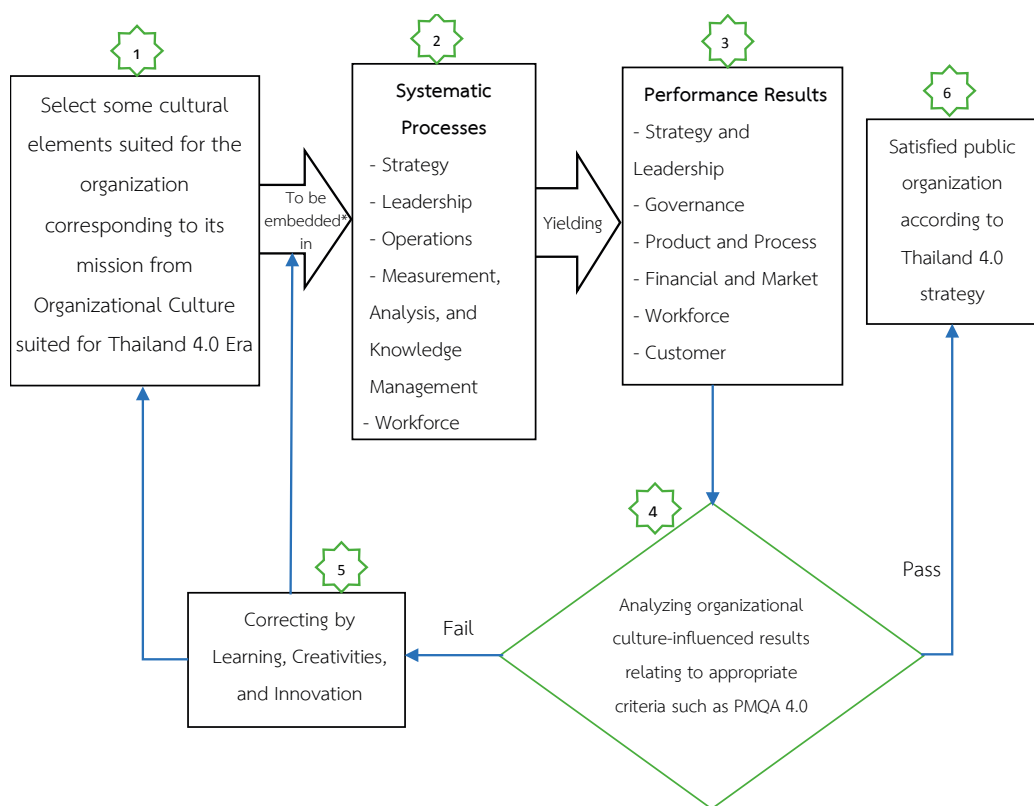
## ผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เมื่อนำโมเดลสมมติฐานตามกรอบแนวคิดใน Figure 1 (โมเดล 1) มาดำเนินการต่อโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 ราย ผลปรากฏว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นดังนี้ (1) โมเดลมีความเป็นไปได้ (2) เสนอให้เพิ่มเติมในส่วนที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย คือการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติยุค 4.0 เป็นขั้นตอนที่ 6 (3) เสนอให้ปรับเส้นโยงของวงจรป้อนกลับ (ของบล็อกปรับปรุง) และ (4) เสนอให้เปลี่ยนรูปร่างของบล็อกวิเคราะห์ผลลัพธ์เป็นทรงข้าวหลามตัด เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการตัดสินใจ

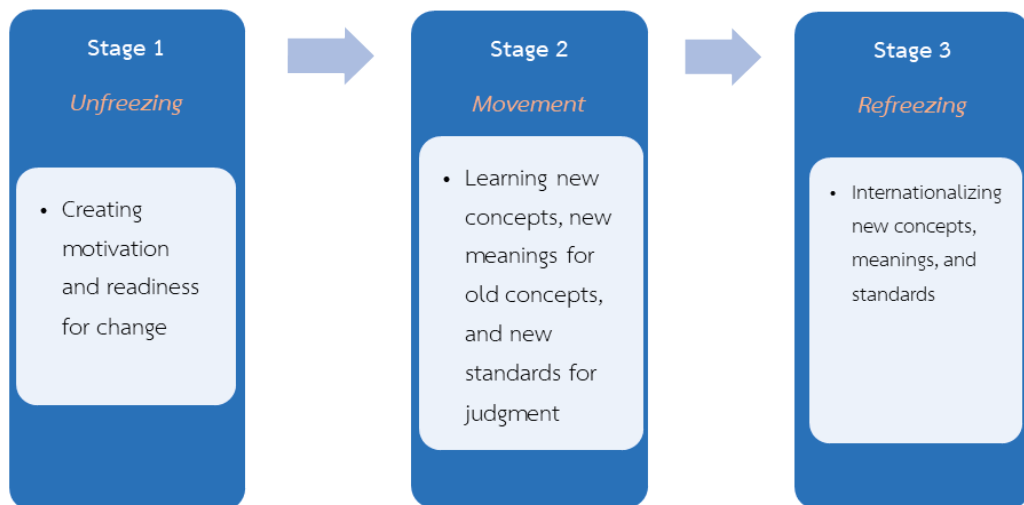
สรุปภาพรวมการแก้ไขเพิ่มเติมในขั้นตอนนี้เป็นไปตาม Figure 2 (ซึ่งต่อไปในบทความนี้จะเรียกว่า โมเดล 2)





\* The embedding process consists of 3 stages: 1.Unfreezing 2.Movement 3.Refreezing. (See Figure 3)

**Figure 2** Public Organizational Cultures Adaptation Model to Thailand 4.0 Era (Model 2)



**Figure 3** Stages for organizational cultural change

Source: From *Organizational Culture and Leadership* (p.323), by Schein, 2017, New Jersey: John Wiley & Sons.



## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

หลังการสนทนากลุ่มซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ผู้เข้าร่วมการสนทนาเสนอให้ปรับปรุงและเพิ่มเติมรายละเอียดของโมเดล 2 (Figure 2) เป็นโมเดล 3 (Figure 4) โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติมสรุปได้ดังนี้

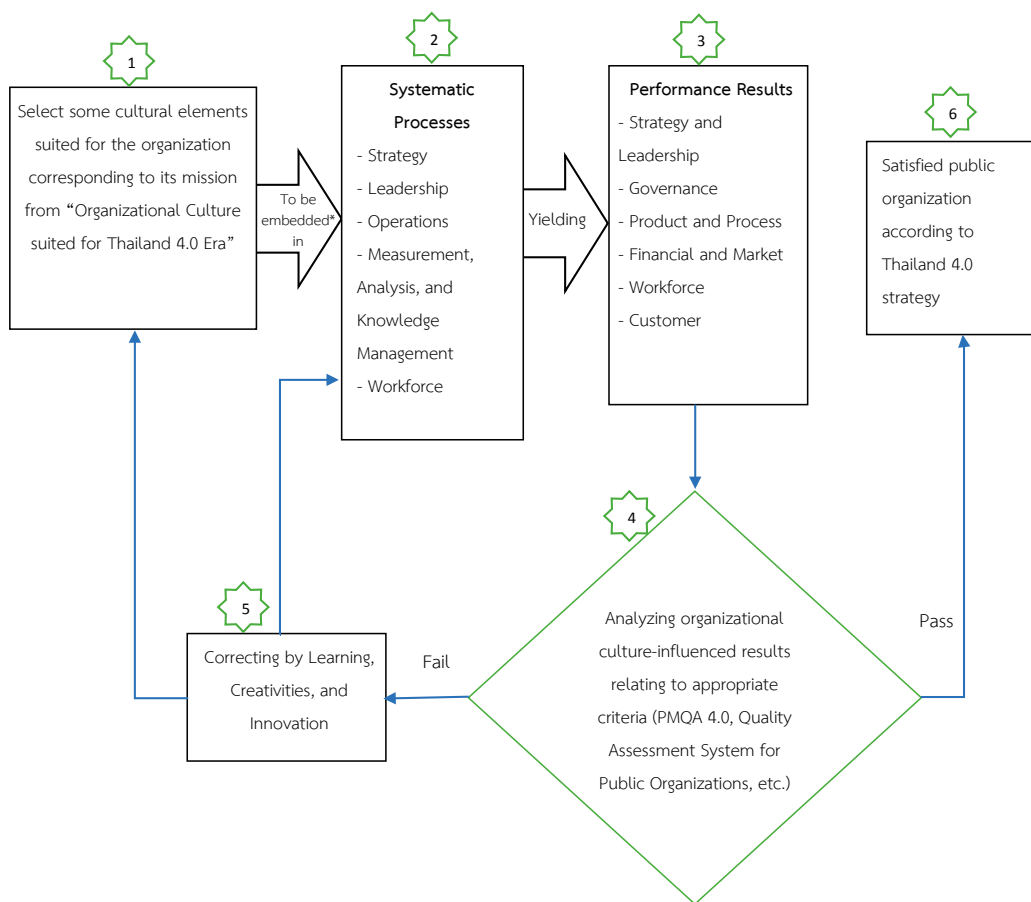
(1) เพิ่มเติมเกณฑ์การตัดสินใจ (2) ปรับเส้นทางการเชื่อมโยงจากขั้นตอนที่ 5 มาสู่ขั้นตอนที่ 2 ให้ถูกต้องยิ่งขึ้น และ (3) ในส่วนของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การตาม Figure 3 นั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีรายละเอียดมากขึ้นเป็น Figure 5

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

### 1. สรุปผลการวิจัย

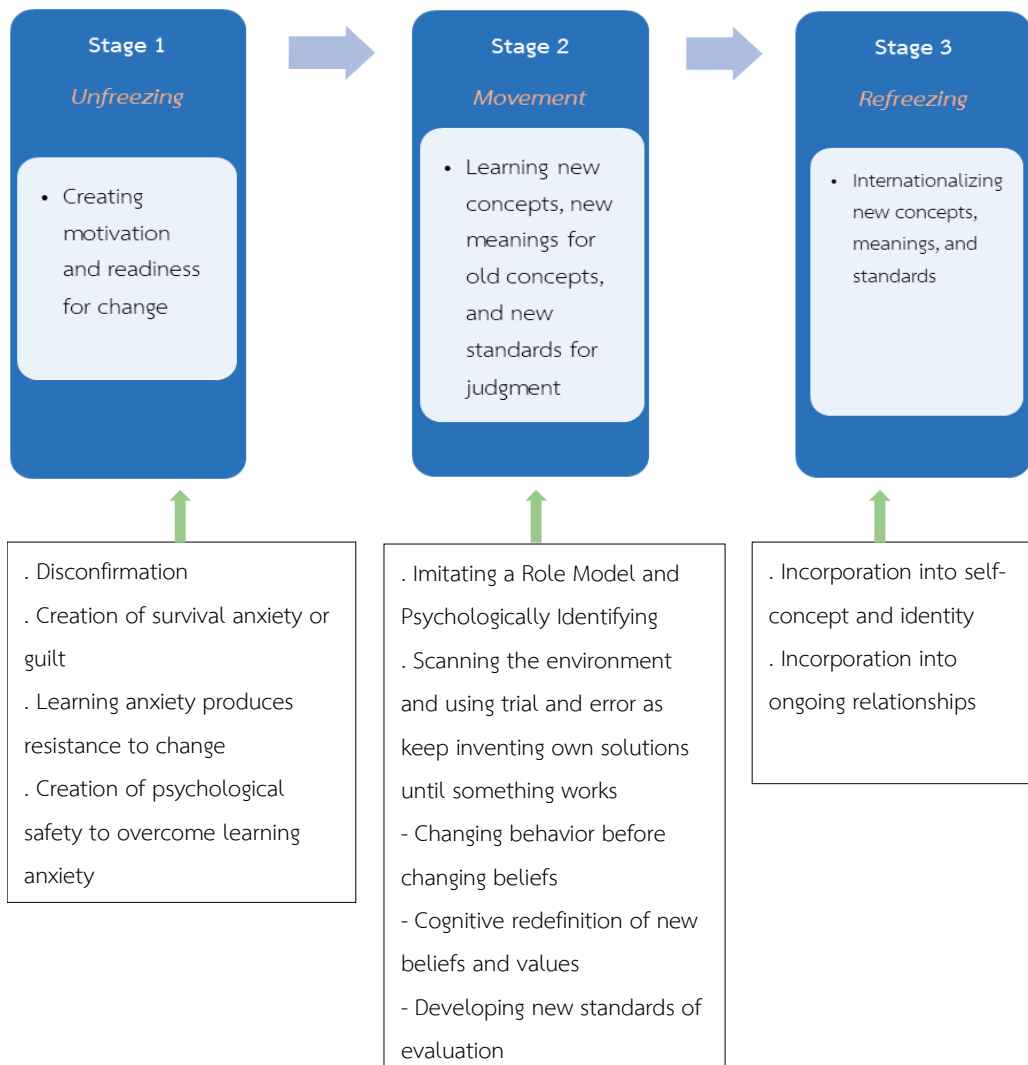
จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทั้ง 2 วิธีข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกันสามารถสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานได้รับการสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และในขณะเดียวกันยังได้รับการเพิ่มเติมรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ ของโมเดลโดยผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจนมีความสมบูรณ์ขึ้นในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งสามารถสรุปในขั้นตอนสุดท้ายได้ว่า โมเดลการปรับตัววัฒนธรรมองค์การเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ขององค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง เป็นไปตาม Figure 4 (โมเดล 3)

จากโมเดล 3 สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในเชิงระบบได้ว่าประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคัดเลือกส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ (2) การปลูกฝังส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เลือกลงในกระบวนการเชิงระบบต่าง ๆ ขององค์การ (3) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ (4) การเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เหมาะสม (5) การปฏิบัติการแก้ไข (โดยการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) และ (6) การบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์การที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0



\* The embedding process as shown in Figure 5.

**Figure 4** Public Organizational Cultures Adaptation Model to Thailand 4.0 Era (Model 3)



**Figure 5** Embedding process for public organizational cultural change

กระบวนการปลูกฝังส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การตาม Figure 5 อธิบายได้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การละลายสภาพเดิม (Unfreezing) โดยการสร้างแรงจูงใจและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การชี้ให้เห็นสิ่งที่พลาดเป้าหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การสร้างความวิตกกังวลเกี่ยวกับความอยู่รอดหรือความผิด (ซึ่งความกังวลนี้สร้างแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง) การสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเพื่อเอาชนะความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเรียนรู้ (2) ทำการเปลี่ยน (Movement) โดยเรียนรู้โน้ตทัศน์ใหม่ ความหมายใหม่สำหรับมโนทัศน์เก่า และมาตรฐานใหม่สำหรับการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแบบอย่างและการบ่งชี้ตัวแบบเน้นบทบาท (Role Model) การตรวจหาวิธีการแก้ปัญหาและการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก และ (3) การแช่แข็งใหม่ (Refreezing) โดยการทำให้แพร่หลายซึ่งมโนทัศน์ใหม่ ความหมายใหม่ และมาตรฐานใหม่ ซึ่งประกอบด้วย การรวมเข้ากับมโนทัศน์แห่งตนและอัตลักษณ์ การรวมเข้ากับความสัมพันธ์ที่กำลังจะเป็นไป

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

นอกเหนือจากการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว การวิจัยนี้ยังแสดงถึงการยืนยันหลักการและความสอดคล้องในเรื่องต่าง ๆ อีก ดังต่อไปนี้

### 1) การยืนยันความถูกต้องของกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัยยืนยันว่ากรอบแนวคิดในเรื่องบทบาทของค่านิยมหลักและมโนทัศน์ของโครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ [10] เป็นกรอบแนวคิดหลักของการวิจัยนี้ และเสริมด้วยหลักการป้อนกลับ (Feedback) ของโมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม ตลอดจนแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 2) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของภาครัฐ

#### 2.1) ยุทธศาสตร์ชาติ

การปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามแนวทางที่งานวิจัยนี้เสนอ เป็นการเสนอแนวทางในการปรับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ยุค 4.0 โดยการปลูกฝัง “วัฒนธรรมใหม่” ที่พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นั้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) [13]

#### 2.2) ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

โมเดลจากการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ [14] ซึ่งจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และ (8) ด้านการตรวจสอบภายใน ซึ่งในแต่ละด้านจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0

#### 2.3) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โมเดลจากการวิจัยนี้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 สนับสนุนแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Criteria for Performance Excellence Framework) ปี 2563-2564 [15] ในส่วนที่การส่งเสริมให้ค่านิยมหลักและมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นองค์กรคุณภาพ ได้แก่ (1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การใช้มุมมองเชิงระบบ (2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused Excellence) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (หรือผู้รับบริการ) (4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การให้คุณค่าแก่คน (5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้ขององค์กร และการจัดการด้วยความว่องไว (Agility) (6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นความสำเร็จ (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) ซึ่งสอดคล้องกับ

ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการเพื่อนวัตกรรม (8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การบริหารด้วยข้อเท็จจริง (9) การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การเกื้อกูลสังคม (10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ การมีจริยธรรมและความโปร่งใส (11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) ซึ่งสอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ มุ่งเน้นคุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด

3) ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ที่ยอมรับกันในวงการต่าง ๆ

ลักษณะทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในโลกดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย (1) ว่องไว (Agile) (2) เชิงทดลอง (Experimental) (3) ยอมรับความเสี่ยง (Risk Tolerant) และ (4) สานพลัง (Collaborative) [16] สอดคล้องกับโมเดลการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ได้จาก การวิจัยนี้ ได้แก่ การเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การใช้นวัตกรรม ที่ระบุไว้ในวงจรป้อนกลับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ดังที่ Peter Drucker ได้กล่าวไว้ว่า “วัฒนธรรมกลืนยุทธศาสตร์เป็นอาหารเช้า (Culture eats strategy for breakfast)” [17] การนำ Thailand 4.0 มาเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการจะต้อง ปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐให้รองรับ Thailand 4.0 เป็นพื้นฐาน ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของราชการบริหารส่วนกลาง ควรดำเนินการดังนี้

1) คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย Thailand 4.0 ควร มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ขึ้นเป็นการเฉพาะ

2) พิจารณานำโมเดลการปรับวัฒนธรรมองค์การเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะ ที่มีทิศทางที่แน่นอน ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ขึ้น

3) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถาบัน พัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณาผนวกการปรับวัฒนธรรม องค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จำเป็นในการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ตามแผน

### 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำไปประยุกต์ใช้

1) นอกเหนือจากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในข้อ 1. ซึ่งเป็นระดับนโยบายที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตาม จุดเน้นของผู้ที่เข้ามาเป็นรัฐบาลในช่วงเวลานั้น ๆ แต่เพื่อความต่อเนื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงควร ดำเนินการให้การปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐให้รองรับ Thailand 4.0 เป็นวาระแห่งชาติ ที่ผู้ซึ่งจะเข้ามารับ งานเป็นผู้บริหารประเทศต้องดำเนินการต่อให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดมาตรการเสริมในลักษณะสมัคร ใจหรือให้รางวัลตอบแทน

2) งานวิจัยนี้ถึงแม้จะมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์การภาครัฐในราชการบริหาร ส่วนกลาง แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การทั่วไปได้ด้วย เนื่องจากมีลักษณะเป็นอเนกประสงค์ซึ่งมีที่มา

จากองค์ความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และความรู้ใหม่ซึ่งเพิ่งจะเกิดขึ้นในยุค 4.0 หรือยุคดิจิทัลนี้ โมเดลการพัฒนาธรรมองค์กรที่ได้จากการวิจัยนี้จึงอยู่ในลักษณะที่เป็นภาพกว้าง สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป โดยการพิจารณาจากลักษณะร่วมขององค์กร เช่น ส่วนที่เป็นกระบวนการหลัก ส่วนที่เกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้โมเดลการพัฒนาธรรมองค์กร ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

3) โมเดลการพัฒนาธรรมองค์กรภาครัฐที่เป็นข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)” โดยใช้หลักการ “การป้อนกลับ (Feedback)” ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการประเมินผลเป็นรอบ ๆ เพราะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องยากที่สุดในบรรดาการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะต้องทำไปจนกว่าจะสามารถปิดช่องว่างความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเดิมกับวัฒนธรรมองค์กรยุค 4.0 ได้

## References

- [1] Office of the Public Sector Development Commission. (2018). *Thailand 4.0 - Bureaucracy 4.0*. <https://www.opdc.go.th>.
- [2] *Thailand 4.0-The model for driving Thailand to be stable, prosperous and sustainable*. (2016). [http://www.dla.go.th/servlet/EbookServlet?\\_mode=read&ebookColum=5918#](http://www.dla.go.th/servlet/EbookServlet?_mode=read&ebookColum=5918#)
- [3] Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. (5th edition). John Wiley & Sons.
- [4] Suebvises, P. (2018). *Organization theory*. Rattana-trai Publisher.
- [5] Lewin, K. (1951). Field theory in social sciences. *Selected theoretical papers*. Tavistock.
- [6] Kotter, J. P. (2007). Leading change, Why transformation effects fail. *Harvard Business Review*. January 2007.
- [7] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Essentials of organizational behavior*. (13th edition). Pearson Education Limited.
- [8] Bratton, J. (2015). *Introduction to work and organizational behaviour*. (3rd edition). Palgrave.
- [9] Boonmatat, S. (2019). Organizational culture suited for the Thailand 4.0 era: Cultural elements fostering the improvement of organizational performance. *Journal of Economics and Management Strategy*, 6(2), 159-175.
- [10] National Institute of Standards and Technology (NIST). (2017). *Baldrige Excellence Framework: A systems approach to improving your organization's performance*, 2017-2018. United States Department of Commerce.
- [11] European Foundation for Quality Management (EFQM). (2013). *EFQM Excellence Model*. EFQM.
- [12] Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*. 29, 489-497.
- [13] Chandarasorn, V. (2019). *National strategy and implementation*. Presented to the conference of Royal Institute members. Office of the Royal Society.

- [14] State Enterprise Policy Office. (2019). *State enterprise assessment model*. [http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs/se-am\\_manual\\_book2562\\_3\\_final\\_2.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs/se-am_manual_book2562_3_final_2.pdf).
- [15] Office of the Thailand Quality Award, Thailand Productivity Institute. (2019). *TQA criteria for performance excellence framework 2563-2564*. East Printing House Co., Ltd.
- [16] Kane, G. C., Phillips A. N., Copulsky, J. R., & Andrus G. R. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. The MIT Press.
- [17] Campbell, D., Edgar, D., & Stonehouse G. (2011). *Business strategy: An introduction*. (Third Edition). Palgrave Macmillan.