



การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
ในยุคดิจิทัล ดิสรรัption: มุมมองจากคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

**The Cultural Transformation of Thai Private Universities in
the Digital Disruption Era: Perspective from Faculty A, A University**

ปิยากร หวังมหาพร

Piyakorn Whangmahaporn

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Master of Public Administration Program, Graduate College of Management, Sripatum University
Corresponding author, E-mail: piyakorn.wh@spu.ac.th

สาระสังเขป

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่ออุตสาหกรรมและภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งภาคการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร พฤติกรรมของบุคลากร ส่งเสริมความร่วมมือ และผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บทความวิชาการเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในยุคดิจิทัล ดิสรรัption: มุมมองจากคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีตัวอย่าง และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีตัวอย่างมีวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้แบบครอบครัวเน้นความยืดหยุ่นในการทำงาน มีลักษณะบรรยากาศที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน อาจารย์และพนักงานช่วยเหลือกัน ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม เป็นองค์การที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยตัวอย่างมีแนวโน้มเป็นแบบเฉพาะกิจมากขึ้น เน้นความยืดหยุ่นสูง กล้าเสี่ยง กล้าคิด ส่งเสริมการสร้างสรรค การสร้างโอกาสใหม่ ๆ เน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ บุคลากรได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติ แต่วัฒนธรรมการแบบครอบครัวและแบบตลาดยังคงเป็นส่วนผสมที่สำคัญของมหาวิทยาลัยตัวอย่าง

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, มหาวิทยาลัยเอกชนไทย, ดิจิทัล ดิสรรัption



SUMMARY

In the midst of technological changes and the impact of digital technology on various industries and sectors, including education, organizational culture plays a crucial role in shaping the identity of an institution, the behavior of its employees, fostering collaboration, and driving organizational success. This academic article explores the Cultural Transformation of Thai Private Universities in the Digital Disruption Era: Perspective from Faculty A, a University, the objective was to analyze the organizational culture of Thai private universities as a case study and the changes in this culture aimed at enhancing competitiveness. It was found that the organizational culture of the Thai private university in perception has characteristics influenced by a family-oriented perception or clan organizational culture, emphasizing flexibility in work, and creating a collaborative atmosphere similar to a family environment. Faculty members and staff assist each other, emphasizing the importance of employee involvement and teamwork. The organization focuses on human resource development. The desired organizational culture of this university example tends to be more mission-specific or ad hoc organizational culture, with a higher degree of flexibility, risk-taking, and innovation. It promotes creativity and the creation of new opportunities, as well as rewarding individuals who initiate creativity. Employees have a significant degree of autonomy in decision-making and are willing to take action. However, the family and market-oriented cultures still remain important components of this university's culture. In conclusion, the digital era has brought about changes in the organizational culture of Thai private universities, with a shift towards more flexible, innovative, and mission-specific cultures. Nevertheless, elements of family and market-oriented cultures continue to play a significant role in the university.

Keywords: Organizational Culture, Thai Private Universities, Digital Disruption



บทนำ

สถานการณ์การระบาดของโควิด 19 ได้แพร่ระบาดไปทั่วโลกที่แพร่ระบาดนับตั้งแต่ปลายปี 2562 ส่งผลกระทบต่อภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่งผลกระทบต่อการจัดบริการสาธารณะของภาครัฐ การดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน ตลอดจนการดำเนินชีวิตของประชาชนการศึกษาอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ธุรกิจจำนวนมากต้องปิดกิจการลง ประชาชนไม่มีงานทำ การดำเนินชีวิตประจำวันต้องเปลี่ยนแปลงไป เกิดปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ที่ปัจจุบันกลายเป็นเรื่องปกติใหม่ เช่น การทำงานจากบ้าน การซื้อขายผ่านระบบออนไลน์ การเรียนออนไลน์ กิจกรรม เช่น งานสังสรรค์ คอนเสิร์ต โรงหนัง การเชียร์กีฬาที่สนาม อาจไม่เป็นเหมือนเดิมอีกต่อไป การเกิดวิกฤตนี้เอง ทำให้การใช้ชีวิตตามวิถีเดิมไม่สามารถทำได้อีกต่อไป วิกฤตจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มนุษย์รู้จักปรับตัว และสร้างบรรทัดฐานใหม่ในการดำเนินชีวิตขึ้นมาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม หรืออาจกล่าวได้ว่าประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยเข้าสู่ยุคนิวอร์มอล (New Normal) หรือความปกติใหม่ (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2563)

ความปกติใหม่ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการท่องเที่ยวนานาชาติและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาของไทยที่ต้องปรับตัวหันมาจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ผ่านทางช่องทางวีดิทัศน์ เรียนผ่านแอปพลิเคชัน เว็บไซต์ และช่องยูทูป ในสถานการณ์การแพร่ระบาดที่รุนแรง และการจัดการการเรียนการสอนแบบผสมผสานระหว่างการเรียนแบบออนไลน์และออนไซต์ การปฏิบัติงานวิจัยใหม่หรือนอกพื้นที่อย่างปลอดภัยและทำเท่าที่จำเป็น การกำหนดสัดส่วนของการทำงานจากที่บ้านลดกิจกรรมที่จะเกิดการรวมตัวกัน ปรับระบบการใช้บริการห้องสมุด เป็นต้น (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

โควิด-19 ได้กลายเป็น “ตัวเร่ง” ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดเร็วขึ้น มีคนนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในวงกว้าง ส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องปรับตัวด้วยความจำเป็น (ณิชา พิทยาพงศกร, 2020) ทุกองค์การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน ทุกองค์การมีการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเรียนการสอนสัมมนาจะมุ่งสู่ระบบออนไลน์มากขึ้น และอาจเรียนหลาย ๆ หลักสูตรพร้อมกันโดยไม่จำเป็นต้องจบจากมหาวิทยาลัยแห่งเดียว การที่ผู้ประกอบการ

มีความต้องการคนทำงานที่มีทักษะจริงมีความรู้จริง อาจต้องการประกาศนียบัตรจากสถาบันชั้นนำมากกว่าการเรียนเพื่อเก็บเกรดแบบเดิม ๆ ส่วนสาขาที่สามารถสอนออนไลน์ได้จะมีการแข่งขันสูง มหาวิทยาลัยจะแข่งขันแบบไร้พรมแดน ต้องสู้กับหลักสูตรออนไลน์ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาทั่วโลก มหาวิทยาลัยใดมีรูปแบบการสอนออนไลน์ได้ดีกว่า มีชื่อเสียงที่ดีกว่า มีผู้สอนที่มีความโดดเด่นย่อมจะได้เปรียบ (ชนชาติ นุ่มนนท์, 2563)

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยไม่ต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั่วโลกที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ดิสรัปชันส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยไทยทั้งของรัฐและเอกชน ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่นอกจากจะต้องเผชิญกับการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนเอกชนด้วยตนเอง เนื่องจากจำนวนผู้เรียนที่ลดลง มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยังมีข้อจำกัดเรื่องการได้รับเงินอุดหนุนการเล่าเรียน และการวิจัยจากภาครัฐ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งมีความได้เปรียบอยู่หลายมิติ มหาวิทยาลัยของรัฐไม่ค่อยประสบปัญหาในด้านงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการ แต่สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นจำเป็นต้องต่อสู้หนักยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะงบประมาณในการบริหารจัดการมาจากความรับผิดชอบของตนเองทั้งสิ้น (รัฐพงศ์ บุญญานุวัตร, 2561)

ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยเอกชนดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับตัว โดยหนึ่งในหลาย ๆ สิ่งที่ต้องทำก็คือ “การปรับวัฒนธรรมองค์กร” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้น ความสนใจในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีมานานนับตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1980 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมกันซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร และขึ้นนำการกระทำและปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน ครอบคลุมกฎ และบรรทัดฐานที่ไม่ได้เขียนไว้ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานและมีอิทธิพลต่อการทำงานและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจมากกว่า 300 คน มากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 53) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุด



ที่ส่งผลต่อความสามารถ “ฟื้นคืนสภาพหรือเริ่มต้นใหม่” ธุรกิจของตน ได้สำเร็จหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 วัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนสำหรับอนาคตขององค์กร (Saran, 2020) สอดคล้องกับงานของ Schein เรื่องวัฒนธรรมองค์การและบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม งานของ Denison เรื่องความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์กร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) งานเหล่านี้ล้วนแล้วชี้ให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลอย่างสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร

บทความเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน: มุมมองจากคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง” เป็นบทความวิชาการมุ่งวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย โดยยกตัวอย่างมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งและเสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน

ดิจิทัล ดิสรัปชัน คืออะไร

ดิจิทัล (Digital) คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และอินเทอร์เน็ตในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้งานหรือลูกค้า ดิจิทัลได้รับความนิยมและเกิดการนำเข้ามาใช้ในหลากหลายด้าน เช่น การตลาดออนไลน์ การธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารและโฆษณาผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย การบริการทางการเงินและการชำระเงินออนไลน์ เป็นต้น เทคโนโลยีสามารถแทนที่ผู้เล่นในอุตสาหกรรมที่จัดตั้งขึ้นและสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ ได้ (Bower & Christensen, 1995) ส่วน ดิสรัปชัน (Disruption) คือ กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหรือวงการธุรกิจ โดยทำให้เกิดการตัดสินใจทางกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ดังนั้น ดิจิทัล ดิสรัปชัน (Digital Disruption) จึงหมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรหรืออุตสาหกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศและความสามารถในการแข่งขันในวงการธุรกิจ ดังนั้น

ยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน หมายถึง ช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่ออุตสาหกรรมและภาคส่วนต่าง ๆ โดยครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งที่เกิดจากวิวัฒนาการอย่างรวดเร็วของเครื่องมือดิจิทัล แพลตฟอร์ม และโมเดลธุรกิจ เป็นการปฏิวัติวิธีการดำเนินงานขององค์กร การส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการ และการมีส่วนร่วมกับลูกค้า (Christensen, Raynor & McDonald, 2015) ยุคดิจิทัล ดิสรัปชันทางการศึกษา จึงหมายถึง ช่วงเวลาที่มีความเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านการศึกษาที่ขับเคลื่อนโดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการของผู้เรียนและความต้องการทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ครอบคลุมถึงวิธีการสอนที่เป็นนวัตกรรมใหม่และการเกิดขึ้นของรูปแบบการศึกษาใหม่ ๆ ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

วัฒนธรรมองค์การคืออะไร

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่มีร่วมกันซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร และขึ้นกับการกระทำและปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน ครอบคลุมกฎและบรรทัดฐานที่ไม่ได้เขียนไว้ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการทำงานและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร กำหนดพฤติกรรมของพนักงาน ส่งเสริมความร่วมมือและผลักดันความสำเร็จ Kotter & Heskett (1992) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงาน เพิ่มผลผลิตและปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินในทำนองเดียวกัน Schein (2010) ชี้ว่าการทำความเข้าใจและการจัดการวัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวกและทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นักวิชาการเสนอการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน การแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การที่อ้างอิงกันโดยทั่วไปคือ Competing Values Framework (CVF) ซึ่งพัฒนาโดย Cameron & Quinn (2011) CVF แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท โดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ มุ่งเน้นภายใน



กับภายนอก และความมั่นคงกับความยืดหยุ่น ทำให้ได้วัฒนธรรมองค์กร โดยแบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การประเมินวัฒนธรรมองค์กรใน 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะองค์กร ผู้นำองค์กร การจัดการบุคลากร สิ่งยึดเหนี่ยวองค์กร กลยุทธ์ที่เน้น และเกณฑ์ของความสำเร็จ ทำให้ได้วัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. วัฒนธรรมกลุ่ม วัฒนธรรมประเภทนี้โดดเด่นด้วยการมุ่งเน้นภายในและเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้ความสำคัญกับความสามัคคี ความภักดี และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออาทร วัฒนธรรมกลุ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานและมีแนวโน้มที่จะมีบรรยากาศเหมือนครอบครัว ข้อดีของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน และความรู้สึกเป็นเจ้าของในหมู่พนักงาน พนักงานในวัฒนธรรมกลุ่มมักจะรู้สึกมีค่าและมีความรู้สึกภักดีและผูกพันกับองค์กรอย่างมาก องค์กรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานและการให้คำปรึกษา ซึ่งนำไปสู่โอกาสในการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่องค์กรใดมีวัฒนธรรมประเภทนี้ จะมีจุดด้อยคือ พนักงานอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการมุ่งเน้นที่การรักษาประเพณีและความสัมพันธ์ที่มีอยู่ การมุ่งเน้นมากเกินไปในการทำงานร่วมกันและการสร้างฉันทมติสามารถขัดขวางความสามารถในการแข่งขันและการรับความเสี่ยงวัฒนธรรมกลุ่มอาจก่อให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกหรือความลำเอียงจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลภายในองค์กร

2. วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นภายนอก และแนวทางแบบยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม องค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ให้ความสำคัญกับการคิดสร้างสรรค์ การรับความเสี่ยง และความสามารถในการปรับตัว โดยทั่วไปแล้ววัฒนธรรมเฉพาะกิจจะมีความยืดหยุ่นกระจายอำนาจ ส่งเสริมการทดลองและการสำรวจ องค์กรใดมีวัฒนธรรมแบบนี้ ก่อให้เกิดนวัตกรรม การทดลอง และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดและการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มักจะมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ทำให้องค์กรต่างๆ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว พนักงานมักมีอิสระในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของงานของตน แต่องค์กรที่มีวัฒนธรรมประเภทนี้อาจมีจุดด้อยคือ

อาจมีปัญหากับการรักษาเสถียรภาพและความสม่ำเสมอเนื่องจากการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการทดลองอย่างต่อเนื่อง อาจมีแนวโน้มที่จะรับความเสี่ยงมากเกินไปโดยไม่มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอ การเน้นความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระอาจนำไปสู่การขาดกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นทางการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ

3. วัฒนธรรมการตลาด วัฒนธรรมการตลาดมีจุดสนใจภายนอกและโดดเด่นด้วยแนวทางการแข่งขันและมุ่งเน้นผลลัพธ์ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการตลาดให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ชัยชนะ และการบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ พวกเขาเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า การทำกำไร และการมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อดีของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ การบรรลุเป้าหมาย การบรรลุวัตถุประสงค์ และการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับการแข่งขันและพลังของตลาดสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้แสวงหาความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง การให้รางวัลแก่ผลงานเป็นการสร้างความรู้สึกกับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของพนักงาน แต่วัฒนธรรมแบบนี้ก็มีจุดด้อย คือ การเน้นย้ำอย่างมากในผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนอาจขัดขวางการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม ลักษณะการแข่งขันของวัฒนธรรมการตลาดสามารถสร้างความเครียดและความกดดันในระดับสูงในหมู่พนักงานการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลทันทีอาจทำให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนระยะยาว

4. วัฒนธรรมลำดับชั้น วัฒนธรรมลำดับชั้นมีจุดเน้นภายในและมีลักษณะเด่นคือความมั่นคง โครงสร้างและการควบคุม องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ กฎ และกระบวนการต่าง ๆ ความมั่นคง ระเบียบแบบแผน และสายอำนาจที่ชัดเจน จุดเด่นคือ วัฒนธรรมลำดับชั้นให้ความสำคัญกับโครงสร้าง และเส้นแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจน โครงสร้างลำดับชั้นช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมลำดับชั้นให้ความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการรายงาน ส่วนจุดด้อย คือ วัฒนธรรมลำดับชั้นอาจขัดขวางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากกระบวนการที่เข้มงวดและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการตัดสินใจภายใน



ลงล่างสามารถจำกัดความเป็นอิสระและการให้อำนาจแก่พนักงานได้อาจมีปัญหาในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกเนื่องจากกระบวนการของระบบราชการและการมุ่งเน้นที่การรักษาเสถียรภาพ

ข้อดีข้อด้อยของวัฒนธรรมแต่ละประเภทนี้เป็นการมองภาพรวมเท่านั้น แต่ละองค์การมีประเภทวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและสามารถมีการผสมผสานของวัฒนธรรมหลายประเภทพร้อมกันได้ สามารถสรุปประเภทวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะ จุดเน้น ลักษณะผู้นำและพฤติกรรมของพนักงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะ จุดเน้น ลักษณะผู้นำและพฤติกรรมพนักงานของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท

ประเภท	ลักษณะ	จุดเน้น	ลักษณะผู้นำ	พฤติกรรมพนักงาน
แบบกลุ่ม	ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม บรรยากาศเหมือนครอบครัว	การบูรณาการภายใน	ผู้อำนวยการความสะอาด ที่ปรึกษา	เน้นการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม
แบบเฉพาะกิจ	นวัตกรรม การรับความเสี่ยง พฤติกรรมของผู้ประกอบการ	การปรับตัวภายนอก	นักนวัตกรรม ผู้ประกอบการ	ยืดหยุ่น เป็นอิสระ
แบบตลาด	ความสามารถในการแข่งขัน ความสำเร็จ มุ่งเน้นผลลัพธ์	เน้นภายนอก	ผู้ผลักดัน นักแข่งขัน	มุ่งสู่เป้าหมาย แข่งขัน
แบบลำดับขั้น	ความมั่นคง โครงสร้าง การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	กระบวนการภายใน	ผู้จัดการ ผู้ประสานงาน	กำหนดชัดเจน มีโครงสร้าง

มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีวัฒนธรรมองค์การแบบใด

จากการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น การศึกษาของ Ananthram & Chan (2019) สำรวจวัฒนธรรมองค์การในมหาวิทยาลัยเอกชนและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจของพนักงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามิติทางวัฒนธรรมบางอย่าง เช่น การทำงานเป็นทีม นวัตกรรม และการสนับสนุน ส่งผลดีต่อความพึงพอใจของพนักงานในมหาวิทยาลัยเอกชน งานของ Teixeira & Sobral (2018) สำรวจวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในโปรตุเกส โดยจะระบุและวิเคราะห์ลักษณะและมิติทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นในสถาบันเหล่านี้ โดยเน้นถึงความสำคัญของคุณค่าต่างๆ เช่น ความยืดหยุ่น นวัตกรรม และการให้ความสำคัญกับลูกค้า Lozano & Arenas (2018) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศชิลี การค้นพบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งซึ่งมีลักษณะเฉพาะของค่านิยม เช่น ความใส่ใจต่อ

สิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนในการผลักดันแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยเอกชนไทยของนักวิชาการชาวไทย เช่น งานของประพันธ์ ชัยกิจจุราใจ (2550) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร 12 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเอริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต โดยพบว่าประเภทผู้รับใบอนุญาตไม่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การแต่อายุการก่อตั้งมหาวิทยาลัยมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขต กรุงเทพมหานคร และพบว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ดังนี้ ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล องค์การสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ด้านการยอมรับในเรื่องความเสี่ยง พนักงานได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความมั่นใจ



และมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ ด้านการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และ ความคาดหวัง ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกันในการทำงาน ด้านการสนับสนุนในเรื่องการบริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ยังขาดการสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการควบคุม มหาวิทยาลัยมีการควบคุม ในเรื่องค่าใช้จ่ายงบประมาณมีการควบคุมอย่างละเอียดเกินความจำเป็น มีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จนขาดความคล่องตัวในการทำงาน ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การยังไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร การเลื่อนตำแหน่งอาจดูจากความสนิทสนมมากกว่าความสามารถ ด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ต่อนโยบายขององค์การที่ไม่เห็นด้วยและ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้เกี่ยวข้องมักไม่กล้าพูดอย่างเปิดเผย ด้านแบบแผนการติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นเรื่องการสั่งการตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาตามสายงานจากบนลงล่าง

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยดังกล่าวเป็นการผสมผสานวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวแบบตลาด แบบเฉพาะกิจและแบบระบบราชการ ขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมแบบใดจะเด่นมากน้อยกว่ากัน

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในยุคดิจิทัล

ดิสรัปชัน: มุมมองจากคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีจำนวน 42 แห่งทั่วประเทศ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) สิ่งสำคัญคือต้องทราบว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยไม่ได้ถูกกำหนดโดย Competing Values Framework (CVF) เพียงอย่างเดียว หรือจำกัดเพียงวัฒนธรรม 4 ประเภทที่กล่าวถึง มหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประวัติสถาบัน รูปแบบความเป็นผู้นำ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การส่งเสริมศิลปะวัฒนธรรม บทบาท และความรับผิดชอบของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา

การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำเป็นต้องประเมินให้ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ค่านิยมของสถาบัน บรรทัดฐาน รูปแบบการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ ฯลฯ ข้อมูลอาจได้มาจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสามารถพัฒนาไปตามกาลเวลาและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และกระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยจึงมีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์และทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยไทยแห่งหนึ่ง โดยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นตัวอย่างนี้มีวัฒนธรรมองค์การที่ผสมผสานหลายลักษณะเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนไทยแห่งอื่น ๆ อาจไม่มีส่วนผสมนี้

ผู้เขียนใช้แบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Assessment Instrument หรือ OCAI) ของ Cameron and Quinn (2011) ซึ่งเป็นแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การใน 6 มิติ ได้แก่ ลักษณะองค์การ ผู้นำองค์การ การจัดการบุคลากร สิ่งยึดเหนี่ยวองค์การ กลยุทธ์ที่เน้นและเกณฑ์ของความสำเร็จ เพื่อดูวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ โดยให้คะแนนใน 6 มิติ ซึ่งประกอบไปด้วยมิติละ 4 ข้อความ (A,B,C,D) ให้คะแนนระหว่างทางเลือก A, B, C, และ D (100 หมายถึง มากที่สุด หรือคล้ายกัน และ 0 แสดงว่า น้อยที่สุดหรือไม่คล้ายกันเลย) นำคะแนนแต่ละข้อความมารวมกัน โดยคะแนนรวมสำหรับแต่ละข้อความต้องเท่ากับ 100 นำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อความมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อสรุปวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ หลังจากนั้นนำคะแนนวัฒนธรรมที่รับรู้ลบออกจากคะแนนวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ผลต่างที่ได้ หากติดลบหมายถึงผู้ตอบแบบประเมินคิดว่าองค์การยังต้องพัฒนาหรือเพิ่มในมิติด้านนั้น เพื่อมุ่งไปสู่วัฒนธรรม ที่พึงประสงค์ หากผลต่างเป็นบวก หมายถึงผู้ตอบแบบประเมิน คิดว่าองค์การควรปรับลดวัฒนธรรมองค์การในมิตินั้น ๆ ลงเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ



จากตารางที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมเด่นตามการรับรู้ พบว่า คณะ A ภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์กรเด่นแบบครอบครัว มีคะแนนเฉลี่ย 32.36 วัฒนธรรมนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยทำให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนรู้สึกเท่าเทียมกัน สามารถให้ข้อเสนอแนะที่ตรงไปตรงมา และเปิดเผย นอกเหนือจากการทำงานเป็นทีมแล้ว อาจมีการเน้นหนักในการให้คำปรึกษาและการฝึกงาน เนื่องจากความสามารถและค่านิยมได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น วัฒนธรรมนี้มักจะมีความผูกพันของพนักงานสูง ซึ่งทำให้บริการลูกค้าได้ดีเยี่ยม อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของวัฒนธรรมประเภทนี้ก็คือ เป็นการยากที่จะรักษาไว้เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น การดำเนินงานอาจขาดจุดเน้น และความคล่องตัวเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด เป็นวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นผลลัพธ์โดยมุ่งเน้นภายนอกที่แข็งแกร่งเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าพึงพอใจ นวัตกรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงมีความต้องการอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างสรรค์มากขึ้นและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รับการปรับปรุงออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง แม้ว่าวัฒนธรรมประเภทนี้อาจทำให้ธุรกิจมีอายุยืนยาว แต่พนักงานมักหมดไฟจากความคาดหวังที่สูงและความต้องการในการผลิตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังอาจให้ความสำคัญกับ

ประสบการณ์ของพนักงานหรือความพึงพอใจของพนักงานน้อยลง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 23.85 วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ มีรากฐานมาจากนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัวให้ ความสำคัญกับความแตกต่างในแง่ที่ว่าพนักงานได้รับการส่งเสริมให้คิดอย่างสร้างสรรค์และนำเสนอแนวคิดของตน เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้อยู่ในประเภทการมุ่งเน้นภายนอก และการสร้างความแตกต่าง แนวคิดใหม่จึงต้องเชื่อมโยงกับการเติบโตของตลาดและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงมีโอกาสเสมอที่กิจการใหม่จะไม่เกิดขึ้นและอาจทำให้ธุรกิจเสียหายได้ วัฒนธรรมลักษณะนี้ส่งเสริมการแข่งขันระหว่างพนักงานในขณะที่ยังคงกระตุ้นในการคิดใหม่เพิ่มขึ้นโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 23.36 และ วัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง ขั้นตอนที่กำหนดไว้ และระดับของอำนาจ พนักงานในวัฒนธรรมนี้รู้ดีว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดในสายการบังคับบัญชา ใครรับผิดชอบและต้องรายงานใคร มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน วัฒนธรรมแบบนี้จะต้องทำสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบความเข้มงวดของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ทำให้มีพื้นที่ว่างเพียงเล็กน้อยสำหรับความคิดสร้างสรรค์ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 20.51

ตารางที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

มิติวัฒนธรรมองค์กร	การประเมิน	รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร				
		ครอบครัว	เฉพาะกิจ	ตลาด	ราชการ	วัฒนธรรมเด่น
1. ลักษณะองค์กร	1. ปัจจุบัน	41.00	18.32	22.46	18.22	แบบครอบครัว
	2. พึ่งประสงค์	36.12	21.89	23.96	18.03	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2-1)	-4.88	3.57	1.5	-0.19	
2. ผู้นำองค์กร	1. ปัจจุบัน	32.16	22.56	27.18	18.10	แบบครอบครัว
	2. พึ่งประสงค์	33.39	24.92	23.77	17.92	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2-1)	1.23	2.36	-3.41	-0.18	
3. การจัดการบุคลากร	1. ปัจจุบัน	36.06	23.76	19.53	20.65	แบบครอบครัว
	2. พึ่งประสงค์	34.64	26.92	18.08	20.36	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2-1)	-1.42	3.16	-1.45	-0.29	
4. สิ่งยึดเหนี่ยวองค์กร	1. ปัจจุบัน	28.45	24.22	27.91	19.42	แบบครอบครัว
	2. พึ่งประสงค์	29.50	25.97	26.12	18.41	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2-1)	1.05	1.75	-1.79	-1.01	



มิติวัฒนธรรมองค์การ	การประเมิน	รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ				
		ครอบครัว	เฉพาะกิจ	ตลาด	ราชการ	วัฒนธรรมเด่น
5. กลยุทธ์ที่เห็น	1. ปัจจุบัน	26.35	25.20	23.66	24.79	แบบครอบครัว
	2. ฟังประสงค์	28.58	27.58	22.58	21.26	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2-1)	2.23	2.38	-1.08	-3.53	
6. เกณฑ์ของความสำเร็จ	1. ปัจจุบัน	29.60	26.14	22.37	21.89	แบบครอบครัว
	2. ฟังประสงค์	28.75	27.22	23.37	20.66	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2-1)	-0.85	1.08	1.0	-1.23	
ภาพรวม	เฉลี่ยปัจจุบัน (1)	32.36	23.36	23.85	20.51	แบบครอบครัว
	เฉลี่ยฟังประสงค์ (2)	31.83	25.75	22.98	19.44	แบบครอบครัว
	ส่วนต่าง (2)-(1)	-0.53	2.39	-0.87	-1.07	

วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และที่ฟังประสงค์ เป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัว โดยพบว่า คณะ A เน้นความยืดหยุ่นในการทำงาน มีลักษณะบรรยากาศที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำให้ความสำคัญกับความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร อาจารย์/พนักงานช่วยเหลือกัน มีความเป็นกันเอง ทำงานเป็นแบบพี่น้อง ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม เน้นความต้องการของบุคลากร เป็นองค์การที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความไว้วางใจ เปิดโอกาสและยอมรับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ว่า "มีชื่อเสียงชั้นนำ ในการสร้างนักบริหาร ภาคธุรกิจและภาครัฐแบบมืออาชีพ ที่มีความโดดเด่นในการนำนวัตกรรมในการจัดการความรู้ เทคโนโลยี และหลักธรรมาภิบาล มาใช้ร่วมกันแบบองค์รวมและยั่งยืน" ดังที่คณะ A จัดสรรงบประมาณให้บุคลากรในหน่วยงานไปอบรม มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะโดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำให้อิสระในการทำงาน ให้ความมั่นใจในการทำงาน เช่น การสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวนี้มักเป็นวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย (นิเทศา ภัสสรศิริ และ อรรวรรณ ภัสสรศิริ, 2556) อย่างไรก็ตามองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวอาจมีข้อจำกัดเรื่องเป้าหมายที่ชัดเจนเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น หากต้องการรักษาวัฒนธรรมนี้ไว้เนื่องจากยังคงเป็นวัฒนธรรมที่ฟังประสงค์อยู่ องค์การต้องสื่อสารอย่างมี

ประสิทธิภาพให้ทีมของรู้ว่าผู้นำเปิดโอกาสให้แสดงความเห็นพร้อมรับคำติชม ผู้นำต้องค้นหาสิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญที่บุคลากรต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง นำความคิดของบุคลากรมาปฏิบัติจริงเพื่อให้บุคลากรช่วยผลักดันให้องค์การก้าวหน้าต่อไป เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นกิจการภายใน และความยืดหยุ่น วัฒนธรรมแบบนี้พบในองค์กรขนาดเล็ก องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวจึงอาจมีข้อจำกัดเรื่องเป้าหมายที่ชัดเจนเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น การดำเนินงานในแต่ละวันอาจขาดทิศทาง

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และที่ฟังประสงค์ ยังพบว่า ภาพรวมผู้ประเมินมีความต้องการให้คณะ A มีแนวโน้มไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบเฉพาะกิจมากขึ้น วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เน้นความยืดหยุ่นสูง กล้าเสี่ยง กล้าคิด ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทน แก่ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ บุคลากรได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติ มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเฉพาะกิจจะเน้นกิจการภายนอกและความแตกต่างแนวคิดใหม่ ๆ ที่บุคลากรเสนอจึงต้องเชื่อมโยงกับการเติบโตของตลาดและความสำเร็จขององค์การ พนักงานมีแรงจูงใจโดยมีเป้าหมาย หากแต่วัฒนธรรมแบบนี้มีจุดอ่อนคือความเสี่ยง



จากการออกหลักสูตรใหม่ ๆ ที่อาจไม่ประสบความสำเร็จ ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบครบวงจรไปสู่วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจนี้มีความเป็นไปได้เนื่องจากวัฒนธรรมทั้งสองแบบเน้นความยืดหยุ่นและเสรีภาพ ประเด็นที่แตกต่างคือการเน้น การดำเนินงานภายใน (แบบครบวงจร) และภายนอก (แบบเฉพาะกิจ) (นิตยา ภัทสรศิริ และอรวรรณ ภัทสรศิริ, 2556)

ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมต้นกับมิติของวัฒนธรรม องค์การของคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย ลักษณะ ขององค์การ ผู้นำองค์การ การจัดการบุคลากร สิ่งยึดเหนี่ยว องค์การ กลยุทธ์ที่เน้น และเกณฑ์ของความสำเร็จ มิติของ วัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 มิติ มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมต้น คือ วัฒนธรรมแบบครบวงจร สำหรับมิติของวัฒนธรรมองค์การ ที่พึงประสงค์ทั้ง 6 มิติ เป็นวัฒนธรรมแบบครบวงจรเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรไม่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม เพราะการมีวัฒนธรรมแบบครบวงจรทำให้รู้สึกปลอดภัย กิจการภายในและความยืดหยุ่น บรรยากาศที่ร่วมกันทำงานคล้าย อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงเมื่อสภาพแวดล้อม มีการแข่งขันกันเปิดหลักสูตรมากขึ้นจึงเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย เอกชนไทยในยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน: มุมมองจากคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

ยุคดิจิทัล ดิสรัปชันทางการศึกษา ซึ่งหมายถึง ช่วงเวลาที่มีความเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านการศึกษาที่ขับเคลื่อน โดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการของผู้เรียน และความต้องการทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งครอบคลุมถึงการหยุดชะงักที่เกิดจากการรวมเทคโนโลยีดิจิทัล วิธีการสอนที่เป็น นวัตกรรมใหม่ และการเกิดขึ้นของรูปแบบการศึกษาใหม่ ๆ ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการศึกษา การผสาน เครื่องมือดิจิทัล เช่น Massive Open Online Courses (MOOCs)

ซึ่งเป็นหลักสูตรออนไลน์ฟรีหรือราคาขายอมเยาที่ช่วยให้ผู้เรียน จากทั่วโลกสามารถเข้าถึงการศึกษาคุณภาพสูงจากสถาบัน ที่มีชื่อเสียง แพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น Coursera, edX และ Udacity ได้เปลี่ยนรูปแบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาแบบดั้งเดิม ด้วยการเสนอหลักสูตรที่หลากหลายในหัวข้อต่าง ๆ

2. การเรียนรู้แบบไฮบริด การศึกษาในห้องเรียน แบบดั้งเดิมกำลังได้รับการเสริมหรือแทนที่ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ แบบไฮบริด รวมทั้งการสอนแบบตัวต่อตัวกับแบบออนไลน์ ประกอบกันที่ให้ความยืดหยุ่น ประสบการณ์การเรียนรู้ส่วนบุคคล และการเข้าถึงทรัพยากรที่หลากหลายยิ่งขึ้น เช่น Flipped Classroom Model เกี่ยวข้องกับผู้เรียนที่เข้าถึงสื่อการเรียนการสอน ทางออนไลน์ก่อนเข้าเรียน ในขณะที่เวลาในชั้นเรียนจะทุ่มเทให้กับ กิจกรรมโต้ตอบ การอภิปราย และการแก้ปัญหา วิธีการนี้ช่วยเพิ่ม การมีส่วนร่วมของนักเรียนและช่วยให้สามารถสอนได้เฉพาะบุคคลมากขึ้น

3. การเรียนรู้ตลอดชีวิต ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเน้น ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนได้รับการสนับสนุนให้ ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดแรงงานและสังคม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีตัวอย่างต้องปรับตัว เมื่อเผชิญดิจิทัล ดิสรัปชัน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้เรียน โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ที่เป็นกรณีตัวอย่าง มีแนวทางดังนี้

1. ส่งเสริมความคิดการเป็นผู้ประกอบการแก่คณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมทัศนคติที่กล้าเสี่ยง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. ส่งเสริมแนวทางการทำงานร่วมกันและสหวิทยาการ เพื่อจัดการกับความท้าทาย โดยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างคณะ ฝ่ายต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน มหาวิทยาลัยควรลงทุนในแพลตฟอร์ม การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เครื่องมือ ดิจิทัล ฟอรัมออนไลน์เพื่อเชื่อมต่อคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และ นักศึกษาในสถานที่ต่าง ๆ และอำนวยความสะดวกในการแบ่งปัน ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ



3. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยเอกชนไทย ควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การแก้ปัญหา การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว และการทำงานร่วมกัน

4. ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน ในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาความคิดเห็นจากนักเรียน นายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญ ในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับใช้และปรับปรุงหลักสูตร

5. ส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นไปที่ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอน การใช้ประโยชน์ จากแพลตฟอร์มออนไลน์ และเครื่องมือการทำงานร่วมกันเสมือนจริง

6. ส่งเสริม Digital Literacy และการคิดเชิงวิพากษ์ เมื่อเทคโนโลยีถูกรวมเข้ากับการศึกษามากขึ้น มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลและความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ของนักศึกษา การผสมผสานการรู้สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อในหลักสูตรและกระตุ้นให้นักศึกษาคิดอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับแหล่งที่มาและความถูกต้องของข้อมูล

อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่เป็นกรณีตัวอย่าง ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยผสมผสานวัฒนธรรม องค์กรประเภทเฉพาะกิจให้มากขึ้น และปรับวัฒนธรรม แบบครอบครัวและแบบตลาดให้สมดุล ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว ยังคงเห็นการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่าง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และความรู้สึกเป็นเจ้าของสภาพแวดล้อม การทำงานร่วมกันนี้สามารถส่งเสริมนวัตกรรม ความสามารถในการปรับตัวและการแบ่งปันความรู้

2. วัฒนธรรมแบบตลาด มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ ในการแข่งขัน แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์ และประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการและแนวโน้มของตลาด การใส่ใจ

ต่อความต้องการของนักศึกษาที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการ ของอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

3. วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับการทดลอง นวัตกรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมในลักษณะนี้ช่วยให้สามารถ ปรับกลยุทธ์ หลักสูตรและบริการได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนอง ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ภาคอุตสาหกรรม และสังคม

ทั้งนี้ ส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างอาจปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ตลอดจนความท้าทาย และโอกาสที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่ออุตสาหกรรม และ ภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดเอกลักษณ์ใหม่ขององค์กร กำหนดพฤติกรรม ของบุคลากร ส่งเสริมความร่วมมือและผลักดันให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ ภาพรวมมหาวิทยาลัยเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กร แบบผสมระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว แบบตลาด แบบเฉพาะกิจและแบบระบบราชการ สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน ที่เป็นตัวอย่างมีวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวเป็นวัฒนธรรม เด่น ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่พึงปรารถนาเป็นวัฒนธรรม องค์กรแบบเฉพาะกิจ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว เปิดรับการทดลอง นวัตกรรม การเรียนรู้และปรับกลยุทธ์ หลักสูตร และบริการได้อย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เน้นการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร ความรู้สึกเป็นเจ้าของยังคงเป็นวัฒนธรรมที่พึงปรารถนา แต่มีแนวโน้มลดลง เช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบตลาดที่เน้น การตอบสนองความต้องการของนักศึกษาที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการของอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ มีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยเช่นกัน ส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยตัวอย่างอาจปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ตลอดจนความท้าทายและโอกาสที่มหาวิทยาลัยเผชิญในอนาคต



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). จำนวนมหาวิทยาลัยเอกชนไทย. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2566, จาก info.mhesi.go.th/homestat_academy2.php.
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). แนวทางและหลักเกณฑ์การเปิดสถานที่ทำการของสถาบันอุดมศึกษา. สืบค้น 4 มกราคม 2565 จาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/pr-executive-news/4476-2021-09-22-08-34-55.html>.
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2563). *New Normal คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิตปกติวิถีใหม่*. สืบค้น 19 มกราคม 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/882508>.
- ณิชา พิทยาพงศกร. (2020). *New Normal ของการศึกษาไทย คืออะไร เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ*. สืบค้น 19 มกราคม 2565, จาก <https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/>.
- ธนาชาติ นุ่มนนท์. (2563). *โควิด-19 ตัวเร่งมหาวิทยาลัยปรับตัวสู่โลกออนไลน์*. สืบค้น 19 มกราคม 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/881977>.
- นิตยา ภัตสรศิริ และ อรวรรณ ภัตสรศิริ. (2556). วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 3(1), 1-17.
- ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2550). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร*. การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา 2550. 182-188.
- รัฐพงศ์ บุญญาวัตร. (2561). *มหาวิทยาลัยกับการก้าวข้ามปรากฏการณ์วิกฤต*. สืบค้น 20 มกราคม 2566, จาก https://www.matichon.co.th/article/news_1119499
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- Ananthram, S., & Chan, C. K. (2019). Organizational culture in private universities: An exploratory study. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(1), 67-85.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 1-11.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Saran, Claudia. (2020). *Culture: An Organizational Antidote for COVID-19*. Retrieved Jan 19, 2022, From <https://info.kpmg.us/news-perspectives/people-culture/culture-as-an-organizational-antidote-for-covid-19.html>.
- Teixeira, A., & Sobral, F. (2018). Organizational culture in private higher education institutions: The case of Portugal. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(6), 589-603.