Research Article

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Organization Culture of Corporate University: Case Study of Panyapiwat Institute of Management

วิเชศ คำบุญรัตน์[1]
Wichet Khambunrat
กีรติกร บุญส่ง[2]
Keeratikorn Boonsong

Article History
Received: March 10, 2024
Revised: June 18, 2024
Accepted: June 21, 2024

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์กรเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงองค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจของไทย ยังไม่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม มีเพียงปณิธานหรือค่านิยมของสถาบัน ค่านิยมของเครือเจริญโภคภัณฑ์ และค่านิยมองค์กรของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นระดับผู้อำนวยการสำนักและคณบดีหรือเทียบเท่าทุกหน่วยงาน รวม

[1]คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management
E-mail: wichetkha@pim.ac.th
[2]คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management
E-mail: keeratikornboo@pim.ac.th

ทั้งสิ้น 31 คน เครื่องมือการวิจัยใช้แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม 3 ลักษณะ คือ คำถามนำ คำถามหลักที่มุ่งตอบคำถามการวิจัย และคำถามเพื่อสรุป ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการสรุปในลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย มีการตรวจสอบความความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กร 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้และลงมือทำ 2) ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างไม่ลดละ 3) ด้านการยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น 4) ด้านการยินดีให้ความร่วมมือ 5) ด้านการยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติ 6) ด้านการสร้างเครือข่ายและหาโอกาส 7) ด้านการทำตามที่พูด 8) ด้านการกล้าทำและรับความเสี่ยง และ 9) ด้านการทำสิ่งที่ถูก คัดค้านสิ่งที่ผิด

คำสำคัญ: *วัฒนธรรมองค์กร มหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ซีพี ออลล์*

Abstract

Organizational culture is like the aorta that nourishes an organization. The Panyapiwat Institute of Management is a corporate university in Thailand. A concrete organizational culture has not yet been defined. There were the institution's aspirations or values, values of Charoen Pokphand Group and CP All. This qualitative research is to study the organizational culture of corporate university, focus on the case study of Panyapiwat Institute of Management. This study involved interviews with 31 key informants, including office directors and deans or their equivalents in all departments. The researcher collected data using online focus group. Summary data were content analysis. The accuracy and reliability of the data were checked by member checking. The research results found 9 main aspects of organizational culture, including 1) learn today, get WOW everyday, 2) never give up innovating, 3) go beyond the best, 4) never say “Not my job”, 5) be cheerful and respectful, 6) seek networking opportunities, 7) do what you promise, 8) be a risk taker, and 9) do the right thing.

Keywords: *Organization Culture, Corporate University, Charoen Pokphand Group, CP All*

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงองค์กร มีผลงานวิจัยหลายงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานองค์กร (Ibrahim, Mahmood, & Bakar, 2018) หากบุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Ibrahim et al., 2018) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลถึงความสุข ความผูกพัน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Jantasang, 2023)

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์หนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ (corporate university) มุ่งการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจเต็มรูปแบบแห่งแรกของไทย โดยมีภาคธุรกิจสนับสนุนพัฒนาด้านการศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ พร้อมกับยกระดับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ เน้นการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง หรือ work-based education บัณฑิตที่จบการศึกษาจึงมีคุณภาพด้านวิชาการ และพร้อมปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ (Manarungsan, 2012)

สถาบันในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ มีเพียงปณิธาน หรือค่านิยมของสถาบันที่เป็นรากฐานที่สำคัญ เป็นหลักปฏิบัติที่ทำให้สถาบันแตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น หรือ P-I-M อันประกอบด้วย P : Practicality (ความรู้สู่การปฏิบัติ) I : Innovation (นวัตกรรมและการสร้างสรรค์) และM : Morality (คุณธรรม จริยธรรม) (Suthamanon, Boonyasrirat & Wathanavate, 2018) แต่ยังไม่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องมีการกำหนด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วม และสร้างผลลัพธ์ของสถาบันให้ไปในทิศทางเดียวกัน ดังงานวิจัยของ Umrani, Kura, and Ahmed (2018) ที่ชี้ว่าความเป็นผู้ประกอบการและวัฒนธรรมองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันทางบวก หากพนักงานทุกคนมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถและการทำงานเป็นทีม องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย และมีความได้เปรียบอย่างสมบูรณ์และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า นอกจากนี้ สถาบันในฐานะสถาบันการศึกษาในกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ และค่านิยมองค์กรของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ที่เรียกว่า 5-7-11 (Suthamanon et al., 2018) เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าหากสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ มีวัฒนธรรมองค์กรอันเป็นอัตลักษณ์ในแบบของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่ฉายอัตลักษณ์ขององค์กรสู่บุคคลภายนอก และเป็นพื้นฐานที่ดีในการต่อยอดสู่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

นักทฤษฎีและนักวิจัยหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานที่เป็นวิถีชีวิต ระเบียบแบบแผน อันเกี่ยวข้องกับ แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ หรือกฎเกณฑ์ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ที่สมาชิกปฏิบัติสืบทอดกันจากรุ่นสู่รุ่น (Daft, 1992; Jongwisan, 2018; Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ เป็นเรื่องของอารมณ์ เป็นการจัดระเบียบในองค์กรให้มีบรรทัดฐานไปแนวทางเดียวกัน มีลักษณะเด่น เป็นเอกลักษณ์ มีลักษณะร่วม สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถเรียนรู้และถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Keyton, 2005; Phutachot, 2019) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานที่เป็นวิถีชีวิต ระเบียบแบบแผน อันเกี่ยวข้องกับ แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ หรือกฎเกณฑ์ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร เป็นการจัดระเบียบในองค์กร ให้มีบรรทัดฐานเป็นไปแนวทางเดียวกัน เป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะร่วม ที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ มีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ สามารถเรียนรู้และปฏิบัติสืบทอดกันจากรุ่นสู่รุ่น

นอกจากนี้ นักทฤษฎีและนักวิจัยหลากหลายท่าน พบรูปแบบหรือมิติของวัฒนธรรมองค์กร มี 6 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) และวัฒนธรรมแบบทำงานเป็นทีม (team orientation) (Daft, 1992; Phutachot, 2019)

ด้านองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยม (values) เป็นความเชื่อที่นำสู่การกระทำ ทัศนคติ (attitudes) เป็นความรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ ความเชื่อ (beliefs) เป็นการยอมรับในสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร บรรทัดฐาน (norms) เป็นแบบแผนที่ใช้ยึดปฏิบัติตนในสังคม สัญลักษณ์ (symbols) เป็นวัตถุ สิ่งของ หรือการกระทำที่สื่อให้ผู้อื่นได้ทราบ พิธีกรรม (rituals) เป็นการกระทำกิจกรรมซ้ำ ๆ ที่ถูกจัดระเบียบอย่างมีแบบแผน เรื่องเล่า (stories) เป็นเรื่องราวที่บอกต่อเรื่องในอดีตจนถึงปัจจุบัน วีรบุรุษ (heroes) เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมองค์กร คำขวัญ (slogans) เป็นถ้อยคำที่แสดงคุณค่าใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย จริยธรรม (ethics) เป็นความสำนึกว่าควรทำหรือไม่ควรทำ กฎ (rules) เป็นข้อกำหนดเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม บทบาท (roles) การกระทำตามหน้าที่ (Phutachot, 2019)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีกระบวนการสร้างทั้งวงจรเริ่มจาก 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ ค่านิยม วัฒนธรรม (define) ที่ต้องการสร้างขึ้นในองค์กร 2) การระบุพฤติกรรมที่คาดหวัง (identify) ให้ทุกคนเข้าใจมีพฤติกรรมสอดคล้อง

กัน 3) การสร้างสัญลักษณ์ กระบวนการ มาตรฐานบริการ พิธีการ พิธีกรรม (symbols) เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นใช้เพื่อให้หมายความแทนอีกสิ่งหนึ่ง ผ่านกระบวนการที่เป็นแบบแผน 4) สื่อสาร ฝึกอบรม ติดตามผล ให้รางวัล (communicate) เป็นการถ่ายทอดให้เข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วม และ 5) รักษามาตรฐาน (standardize) เป็นการตรวจสอบว่าวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นมีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรหรือไม่ และปรับปรุงตามความเหมาะสม (Pipatphokakul, 2010)

แนวคิดมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ (Corporate University)

Suthamanon et al. (2018) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ หรือ corporate university ว่าเริ่มต้นจากความต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของบริษัทเอกชน เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงออกแบบกระบวนการให้บุคลากรเข้าเรียนได้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำงาน

สอดคล้องกับ Konovalenko Slettli and GrønhauG (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้กับบทบาทมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจว่า บทบาทของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจของ Severstal Corporate University มีส่วนช่วยในการถ่ายโอนความรู้แบบไดนามิก โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการถ่ายโอนความรู้ เป็นผู้เผยแพร่ความรู้ เป็นศูนย์รวมของความรู้ และเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นใหม่ตามความต้องการความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงเวลาต่าง ๆ

รวมถึงสอดคล้องกับ Chen, Xu, and Zhai (2019) ค้นพบหน้าที่การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ ครอบคลุมการจัดการ การถ่ายทอด การสร้าง และการบริการความรู้ สำหรับผู้ประกอบการภายใน พร้อมทำให้เครือข่ายความรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจขยายตัว

สำหรับ Wahyudi (2022) ศึกษาพบว่า แบบจำลองการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจกับพันธมิตรต่าง ๆ สร้างให้เกิดการทำงานกันอย่างสร้างสรรค์ เกิดทางเลือกมากขึ้น เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียได้ดี

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Suthamanon et al. (2018) สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM) จัดการศึกษาแบบ PIM Work - Based Education (WBE) มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การสอนโดยมืออาชีพ (Work - Based Teaching: WBT) เป็นการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียน พร้อมเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานจริงในองค์กร 2) การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริงอย่างมีแบบแผนรองรับ (Work - Based Learning: WBL) 3) การศึกษางานวิจัยจากปัญหาวิจัยจริงในองค์กร (Work - Based Researching: WBR) ที่พร้อมนำผลวิจัยไปใช้ และนำผลกลับมาสู่ห้องเรียน และ 4) มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างเครือข่าย (networking university) เป็นพลังเสริมที่สำคัญที่ทำให้กระบวนการ work - based education ประสบความสำเร็จ

สถาบันในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ (Panyapiwat Institute of Management, 2014) มีปณิธานของสถาบัน ประกอบด้วย P: Practicality (ความรู้สู่การปฏิบัติ) ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ นำไปประยุกต์ในการปฏิบัติจริงได้ ส่วน I: Innovation (นวัตกรรมและการสร้างสรรค์) มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีปัญญาความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบททางสังคม วัฒนธรรมตามยุคสมัย สำหรับ M: Morality (คุณธรรม จริยธรรม) มุ่งผลิตบัณฑิตให้พร้อม ด้วยคุณธรรม จริยธรรม เข้าใจในศิลปะและวัฒนธรรม มีความมั่นคงทางอารมณ์ ปรับตัว กับสภาวการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความรับผิดชอบและรักความถูกต้อง (Suthamanon et al., 2018)

สถาบันในฐานะสถาบันการศึกษาในกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ และค่านิยมองค์กรของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ที่เรียกว่า 5-7-11 (Suthamanon et al., 2018) เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ คือ 3 ประโยชน์ (ต้องเกิดประโยชน์ต่อทั้งสามฝ่าย ได้แก่ ประเทศ และประชาชนของประเทศนั้น ๆ ก่อน แล้วประโยชน์ของบริษัทจึงตามมาทีหลัง) ทำเร็วและมีคุณภาพ ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (We are CP, 2022)

2. ค่านิยมองค์กรที่เรียกว่า 5-7-11 ของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ (CP All, 2023) คือ 1) 5 principles: รักงาน (achievement) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักลูกค้า (customer) ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด รักคุณธรรม (integrity) มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส รักองค์กร (organization) จงรักภักดีต่อองค์กร และรักทีมงาน (teamwork) ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) 7 values: คุณค่าร่วมที่องค์กรปรารถนาอยากให้มี: แกร่ง – กล้า – สัจจะวาจา – สามัคคี – มีน้ำใจ – ให้ความเคารพผู้อื่น - ชื่นชมความงามแห่งชีวิต และ 3) 11 leadership: ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี: มีความจริงใจ – ไม่ศักดินา – ใช้ปิยะวาจา – อย่าหลงอำนาจ – เป็นแบบอย่างที่ดี – มีความยุติธรรม – ให้ความเมตตา – กล้าตัดสินใจ – อาทรสังคม – บ่มเพาะคนดี - มีใจเปิดกว้าง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจัดหมวดหมู่ได้ 3 หมวดหมู่ คือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในองค์กร ดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยของ Soares, Oliva, Kubo, Parente, and Tanaka (2018) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทส่วนใหญ่มีลำดับชั้น (hierarchy) โดยมีความต้องการความมั่นคงและการควบคุมที่มากขึ้น รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นทางการ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan) เป็นวัฒนธรรมที่ได้รับความนิยมมากเป็นอันดับ 2 โดยมีลักษณะเฉพาะ คือ มีความยืดหยุ่นภายใน มีสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นทางการ และมีระดับลำดับชั้นน้อย สำหรับ Bamber and Elezi (2020)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยแห่งเดียว รายงานว่าส่วนใหญ่กำลังทำงานในประเภทวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยการตลาด (market-driven cultural) รองลงมา คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ด้านความยุติธรรมและศีลธรรม ด้านนวัตกรรม และด้านการตั้งเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

ด้านความยุติธรรมและศีลธรรม การศึกษาของ Cohen and Ehrlich (2019) ศึกษาพบว่า ความยุติธรรมในองค์กรและอัตลักษณ์ทางศีลธรรม มีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ งานของ Graham, Grennan, Harvey, & Rajgopal (2022) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่าง ๆ ในอเมริกาเหนือ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทางด้านจริยธรรม องค์กรต้องมีการกำหนดการปฏิบัติตามกฎระเบียบให้ชัดเจน

ด้านนวัตกรรม การศึกษาของ Ibrahim et al. (2018) พบว่า วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมเท่านั้น มีความสัมพันธ์กับมิติเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ในขณะที่วัฒนธรรมของระบบราชการ (bureaucratic culture) และวัฒนธรรมที่สนับสนุน (supportive culture) ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ Graham et al. (2022) ศึกษาพบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการกล้าเสี่ยง ทั้งนี้ Cohen and Ehrlich (2019) ศึกษาพบว่า บรรยากาศขององค์กรสำหรับนวัตกรรมมีผลการไกล่เกลี่ยที่แข็งแกร่งที่สุดในบรรดาตัวแปรคั่นกลาง

ด้านการตั้งเป้าหมาย การศึกษาของ Someran, Supaphol, and Sukjai (2021) ศึกษาพบว่า มิติมุ่งสัจจะแห่งตนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเสริมสุข จำกัด (มหาชน) สาขาอู่ทอง เพราะบริษัทตั้งเป้าหมายการทำงานให้กับพนักงานชัดเจน และความคาดหวังให้พนักงานทำงานตามเป้าหมาย ด้านงานวิจัยของ Umrani et al. (2017) ผลการศึกษาชี้ว่าความเป็นผู้ประกอบการและวัฒนธรรมองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันทางบวก หากพนักงานทุกคนแบ่งปันวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ คือ การเพิ่มขีดความสามารถ การประสานงานและการบูรณาการ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถและการทำงานเป็นทีม องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย และมีความได้เปรียบอย่างสมบูรณ์และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า แต่การศึกษาระบุว่า ความสัมพันธ์นี้อาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะการวิจัยนี้วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งตัวแปรกำกับ (moderator) ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (corporate entrepreneurship) และผลลัพธ์ของธุรกิจ (business performance)

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

ผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี โดยมีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เริ่มจากการถ่ายทอดผ่านพี่เลี้ยงในองค์กร การสร้างตัวแบบพฤติกรรม มีรายละเอียดดังนี้

Jantasang (2023) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูง คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทน อดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ด้าน Kapko, Techanok, and Hainghia (2023) ศึกษาพบ 3 ตัวแบบพฤติกรรมการปรับตัวเชิงวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัย คือ 1) อัตลักษณ์องค์กร 2) เป้าหมายขององค์กรสู่การพัฒนาระบบการบริหารงาน และ 3) การนำสู่ระบบปฏิบัติการทำงาน ทั้งนี้ Phatpheng (2023) ศึกษาพบว่า วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร พี่เลี้ยงที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ของบุคลากร ทั้งนี้ การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ มีระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผ่านบทบาทการสอนงาน และด้านสุดท้าย คือ ผ่านการเป็นแบบอย่าง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ควรเป็นอย่างไร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับผู้อำนวยการสำนักและคณบดีหรือเทียบเท่า ทุกหน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 31 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักหรือเทียบเท่า จำนวน 18 คน คณบดีหรือเทียบเท่า จำนวน 13 คน จำแนกเป็นผู้ชาย จำนวน 13 คน และผู้หญิง จำนวน 18 คน โดยการเลือกผู้บริหารโดยเจาะจง (purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัย มีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต และยินดีให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมการวิจัยตลอดระยะเวลาการวิจัย เพื่อกำหนดความหมายและออกแบบพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด

เครื่องมือการวิจัย

ใช้แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม 3 ลักษณะ คือ คำถามนำ (introductory questions) คำถามหลักที่มุ่งตอบคำถามการวิจัย (key questions) และคำถามเพื่อสรุป (ending questions) (Urwongse, 2019) โดยการพิจารณาแนวคำถามที่สอดคล้องและเหมาะสม กับบริบทของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจควรเป็นอย่างไร ที่ประกอบด้วย 1) ชื่อวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ 2) ความหมายหรือคำนิยามของวัฒนธรรมองค์กร 3) พฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างคำถามเช่น 1. ชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัย 2. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจควรมีอะไร และ 3. สรุปพฤติกรรมฯ ที่พบ คือ ผู้บริหารคิดว่ามีพฤติกรรมใดที่ต้องการเพิ่มเติมให้สมบูรณ์เพิ่มขึ้นบ้าง ผู้วิจัยใช้โปรแกรม microsoft team ในการบันทึก

การสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ ใช้เว็บไซต์ padlet เป็นกระดานแสดงความคิดเห็นออนไลน์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบบันทึกการสังเกต (filed note)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ (online focus group) โดยเก็บข้อมูลในวันที่ 27 มกราคม และ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 โดยชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบรายละเอียดในการทำวิจัยตั้งแต่วันแรก การสนทนาที่มีประเด็นในการสนทนาที่เฉพาะเจาะจง เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกอย่างอิสระตามความรู้สึก ความคิดเห็น หรือประสบการณ์ของตน เน้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง (Urwongse, 2019)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) ขั้นการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม กระดานแสดงความคิดเห็นออนไลน์ ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม 3) ขั้นการสรุปประเด็นสำคัญ 4) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และ 5) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันที่เหมาะสมของชื่อวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ ความหมายหรือคำนิยามของวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผลสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ เป็นการสรุปในลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย (content analysis) โดยนำมาสังเคราะห์เพื่อหาวัฒนธรรมองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจที่ควรเป็น ดังนี้ 1) จัดระเบียบข้อมูล ผ่านการถอดความ อ่านทำความเข้าใจข้อความที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ระบุข้อความสำคัญ คำสำคัญ และให้รหัส 2) แสดงข้อมูล ผ่านจัดหมวดหมู่คำสำคัญ ที่มีความหมายเชื่อมโยงกัน และ 3) หาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อสรุป ผ่านการตีความ พร้อมสร้างข้อสรุปเป็นประเด็น และนำมาตรวจสอบความหมายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบความครบถ้วน ความเพียงพอของข้อมูล และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน Podhisita, 2011)

ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล ด้วยการตรวจสอบ โดยผู้ให้ข้อมูล (member checking) ด้วยการสะท้อนข้อมูลทั้งในระหว่างการสนทนากลุ่ม และเมื่อถอดคำสนทนากลุ่มเสร็จนำข้อสรุปเบื้องต้นมาสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่แท้จริง และตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยทำโดยการสนทนากลุ่ม รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 31 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการสำนักหรือเทียบเท่า จำนวน 18 คน คณบดีหรือเทียบเท่า จำนวน 13 คน จำแนกเป็นผู้ชาย จำนวน 13 คน และผู้หญิง จำนวน 18 คน พบวัฒนธรรมองค์กร 9 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้และลงมือทำ 2) ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างไม่ลดละ 3) ด้านการยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น 4) ด้านการยินดีให้ความร่วมมือ 5) ด้านการยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติ 6) ด้านการสร้างเครือข่ายและหาโอกาส 7) ด้านการทำตามที่พูด 8) ด้านการกล้าทำและรับความเสี่ยง และ 9) ด้านการทำสิ่งที่ถูก คัดค้านสิ่งที่ผิด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะใช้สัญลักษณ์อักษร “C” ดังนี้

1. *ด้านการเรียนรู้และลงมือทำ (learn today, get WOW everyday)* เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างไม่หยุดนิ่ง เมื่อมีความรู้แล้วต้องนำความรู้ที่ได้ไปลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะ และถอดบทเรียนจากการลงมือปฏิบัติเสมอ ดังคำกล่าว “แสวงหาความรู้อื่น ๆ หรือความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” (C1) “แปลงความรู้ที่ได้ให้ออกมาให้เห็นได้ชัดเจนในรูปประสบการณ์การลงมือปฏิบัติ รวมทั้งนำองค์ความรู้ทางวิชาการและแนวทางจากการลงมือปฏิบัติ นั้น มาสอดแทรกการใช้ชีวิตบนพื้นฐานความเป็นจริง” (C3) และ“ถอดบทเรียนจากการทำงาน เพื่อเรียนรู้และพัฒนากระบวนการทำงาน” (C23)

2. *ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างไม่ลดละ (never give up innovating)* เป็นการไม่พอใจสภาพปัจจุบัน คิดพลิกแพลงปรับปรุง พัฒนา หรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทำงานง่ายมากขึ้น คิดบวก มีแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้ปัญหาและอุปสรรคเป็นแรงผลักดันให้งานสำเร็จ ดังคำกล่าว “ไม่พอใจสภาพปัจจุบัน คิดพลิกแพลงปรับปรุงอยู่เสมอ” (C19) “เป็นนักสังเกต มีต่อม “เอ๊ะ” เสมอ ที่เห็นช่องทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนางาน และพัฒนาผลงานที่ทำให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (C18) “ต้องคิดจะนำนวัตกรรมมาช่วยให้การทำงานง่ายมาก ๆ” (C13) “การคิดบวก และมีแรงบันดาลใจในการทำงาน” (C5) พร้อมทั้ง “ไม่ให้ปัญหาและอุปสรรคเป็นตัวขวางความสำเร็จของงาน แต่ให้เป็นตัวผลักดันให้งานออกมาสำเร็จ” (C26)

3. *ด้านการยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น (go beyond the best)* เป็นการวางแผนจากข้อเท็จจริง พัฒนายกระดับวิธีการทำงานเดิมให้ง่ายมากขึ้น มีประสิทธิภาพ มีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังคำกล่าว “มีการวางแผนงานจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น” (C7) “หาวิธีการใหม่ ๆ มาทำให้งานเดิม ๆ ทำงานได้ง่ายขึ้น” (C31) “มุ่งมั่น มีคุณภาพ เน้นผลงานเชิงประจักษ์ มากกว่าพิธีกรรม” (C28) “ของเดิมดีแล้ว แต่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น” (C26) “หาวิธีทำงานให้ได้ผลเท่าเดิมหรือดีขึ้น โดยลดขั้นตอนลง” (C19) และ“มีการพัฒนาปรับปรุงงาน บนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด” (C18)

4. *ด้านการยินดีให้ความร่วมมือ (never say “not my job”)* เป็นการให้ความร่วมมือ แบ่งปันข้อมูล ความรู้ในทุกระดับ โดยการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สนับสนุนทุกความคิด พร้อมต่อยอด เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าว

“ทีม PIM ต้องเปิดใจ และร่วมกันแก้ปัญญา ให้ความร่วมมือโดยไม่เกี่ยงว่างานนั้นเป็นงานของเราหรือไม่” (C27) “ไม่เกี่ยงงาน มีความเท่าเทียม ในการให้บริการ หรือให้ความร่วมมือใด ๆ ที่จะเกิดขึ้น” (C7) “แบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูล และความรู้ในการทำงานซึ่งกันและกัน พยายามหาข้อมูลหรือแหล่งข้อมูลมาให้กัน” (C29) “ใช้ภาษาพูดที่เป็นภาษาคนทำงานที่เข้าใจง่ายโดยไม่ต้องแปลเข้าถึงได้ง่าย” (C11) “ทุกคนต้องพร้อมสนับสนุนผู้รับบริการหรือลูกค้า ทั้งในและนอกอย่างเต็มความสามารถ อย่าโยนงาน อย่าตอบว่าไม่รู้” (C1) และ“สนับสนุนความคิดที่ดี พร้อมให้ข้อเสนอแนะกับทุกคน” (C18)

5. *ด้านการยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติ (be cheerful and respectful)* เป็นการยิ้มแย้มและให้เกียรติผู้มาติดต่อ หรือลูกค้าทั้งภายในและภายนอก คิดถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งแรก มีความเสมอภาค และ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ดังคำกล่าว “จุดเด่นที่ทุกคนกล่าวถึง คือ การยิ้มแย้มแจ่มใสอยากให้สิ่งดี ๆ เหล่านี้มีต่อไป” (C4) “ยิ้มแย้มและให้เกียรติ ไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ มองว่าคนไม่เหมือนกัน” (C23) “มีความเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามในองค์กรหรือต่างองค์กร” (C9) และ “มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คิดบวก พูดบวก เข้าใจผู้อื่น ให้เกียรติ มีความเสมอภาค และบริการอย่างเท่าเทียมกันทุกระดับ” (C28)

6. *ด้านการสร้างเครือข่ายและหาโอกาส (seek networking opportunities)* เป็นการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา สร้างชุมชน เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อสร้างหรือหาโอกาสในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังคำกล่าวที่ว่า “การเรียนแบบ works-based learning เราจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายทั้งที่มีอยู่แล้ว และเครือข่ายเพิ่มใหม่” (C10) "การมีเครือข่าย เป็นการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่ดีของหน่วยงานภายในและภายนอก" (C1) “เราต้องเน้นสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน ซึ่งชุมชน หมายถึง ชุมชนใกล้เคียงสถาบัน ชุมชนวิชาชีพ หรือชุมชนภายนอกที่สามารถสร้างเครือข่ายร่วมกันได้” (C27) และ“การสร้างเครือข่ายเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชน ซึ่งสถาบันสามารถช่วยเหลือได้ทั้งงานด้านวิชาการ งานให้คำปรึกษา หรือการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ” (C7)

7. *ด้านการทำตามที่พูด (do what you promise)* การรักษาคำพูดโดยการกระทำในสิ่งที่พูด เป็นการสร้างสัญญาแห่งความเชื่อใจในองค์กร เป็นความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งก่อนหน้า และลับหลังที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ดังคำกล่าวที่ว่า “วัฒนธรรมที่ต้องการให้ทุกคนมี คือ commitment พูดจริง ทำจริง รักษาคำพูดที่ได้พูดไว้” (C27) “การรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นการรักษาสัญญาที่ทำร่วมกันว่าสิ่งที่รับผิดชอบจะสำเร็จ” (C3) “การรักษาคำพูด เป็นการสร้างให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจกันในองค์กร” (C26) “การทำจริง ทำตามที่พูด เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ” (C31) และ “การพูดหรือทำใด ๆ ต้องมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ต้องมีความรับผิดชอบต่อคนรอบข้าง สิ่งแวดล้อมรอบตัว สังคมภายนอก แล้วถึงมองมาที่องค์กร” (C12)

8. *ด้านการกล้าทำและรับความเสี่ยง (be a risk taker)* เป็นการกล้าคิด ในด้านการแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ถูกต้อง เปิดใจรับฟังคำแนะนำ ความเห็นต่าง กล้าลองทำ กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “กล้าแสดงความคิดเห็น กล้านำเสนอความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองอย่างมั่นใจ ไม่ก้าวร้าว และเปิดใจรับคำ

แนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ” (C11) “กล้าแสดงความคิดเห็นจากหลักการและเหตุผล เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด” (C6) “กล้าลองผิดลองถูก “กล้าทำไม่กลัวผิดพลาด” “(C30) “กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ” (C8) “กล้าทำดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น” (C2) และ“กล้ารับทั้งคำชมและความผิดพลาด” (C1)

9. *ด้านการทำสิ่งที่ถูก คัดค้านสิ่งที่ผิด (do the right thing)* เป็นการตั้งต้นการกระทำที่ยึดจากคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ค่านิยมองค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ และหากมีการกระทำผิดที่ต่างไปจากที่ยึดถือ ต้องไม่นิ่งเฉย กล้าพูด กล้าทำ หรือกล้าแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง ดังคำกล่าวที่ว่า “กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่ต้องจำ/ท่อง แต่ควรอยู่ในสายเลือด” (C7) “เก่ง กล้าควบคู่คุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม” (C15) “ทำงานโดยยึดมั่นในจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เชื่อมั่นในความถูกต้อง” (C12) “ประพฤติตนตามจรรยาบรรณสถาบันและวิชาชีพ” (C18) “เมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องสามารถกล้าพูด กล้าทำ หรือแนะนำ ในสิ่งที่ถูกต้องได้” (C3) “ไม่เพิกเฉย ต่อการกระทำเชิงลบ หรือเข้าข่ายทางลบ ” (C21) “กล้าคิด กล้าแสดงออก ในทางที่ถูกต้อง สร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่า” (C4) “กล้าชมเชยในพฤติกรรม และความเห็นที่ถูกต้อง” (C18) และ“ชมเชย ยกย่องเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นที่ประพฤติตามหลักจริยธรรม” (C27)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ผลการศึกษาสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ จากกรณีศึกษาประกอบด้วย 9 ประเด็นหลัก สามารถอภิปรายผลแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้และลงมือทำ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการแสวงหาความรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างไม่หยุดนิ่ง และต้องนำความรู้ที่ได้ไปลงมือปฏิบัติ ข้อค้นพบนี้สะท้อนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM) จัดการศึกษาแบบ PIM Work - Based Education (WBE) ใน 4 องค์ประกอบที่ความรู้ทั้งภาคทฤษฎี การศึกษาวิจัย นำไปสู่การนำลงไปปฏิบัติ (Suthamanon et al., 2018) อีกทั้งยังสอดคล้องกับปณิธานของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในด้านความรู้สู่การปฏิบัติ (practicality) ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ นำไปประยุกต์ในการปฏิบัติจริงได้ (Panyapiwat Institute of Management, 2014) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่า ตัวแบบพฤติกรรมการปรับตัวเชิงวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ที่สำคัญตัวหนึ่ง คือ การนำความรู้สู่ระบบปฏิบัติการทำงาน ใน 5 ขั้นตอน ตั้งแต่การถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ จนถึงการเรียนรู้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย (Kapko et al., 2023)

2. ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างไม่ลดละ เป็นการไม่พอใจสภาพปัจจุบัน คิดปรับปรุง พัฒนา หรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้ปัญหาและอุปสรรคเป็นแรงผลักดันให้งานสำเร็จ สะท้อนค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ คือ “สร้างสรรค์สิ่งใหม่” (We are CP, 2022) รวมถึงยังสอดคล้องกับปณิธานของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (innovation) มุ่งผลิต

บัณฑิตให้มีปัญญาความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม ตามยุคสมัย (Panyapiwat Institute of Management, 2014) อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องสร้างหลักสูตร งานวิจัย หรือบริการวิชาการที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม ดังงานวิจัยของ Bamber and Elezi (2020) ที่พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยแห่งเดียว ให้ความเห็นว่าเขากำลังทำงานในประเภทวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยตลาด รวมถึงมิติเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (Ibrahim et al., 2018) ทั้งนี้องค์กรนวัตกรรมต้องจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เหมาะสม สำหรับการสร้างให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ และการกล้าเสี่ยง (Cohen & Ehrlich, 2019; Graham et al., 2022) แต่ข้อค้นพบดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับ งานของ Soares et al. (2018) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรส่วนใหญ่มีลำดับชั้น (hierarchy องค์กรเน้นการ ควบคุม) ที่ต้องการความมั่นคง และต้องการการควบคุม รวมถึงมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นทางการ อาจเป็นเพราะ งานวิจัยดังกล่าวเก็บจากบริษัทด้านผลิตไฟฟ้า ซึ่งมีบริบทขององค์กรที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษา

3. ด้านการยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น เป็นการวางแผนจากข้อเท็จจริง พัฒนายกระดับวิธีการทำงานเดิมให้ ง่ายมากขึ้น มีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ข้อค้นพบนี้สะท้อนกับค่านิยมหลัก 6 ประการของ เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำนวน 2 ค่านิยมหลัก คือ “ทำเร็วและมีคุณภาพ รวมถึงการทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย” (We are CP, 2022) มีความสอดคล้องไปกับข้อค้นพบที่ว่า การยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น ต้องมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จากข้อเท็จจริงให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบและชัดเจน ทำให้พนักงานจะต้องทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ เมื่อมีเป้าหมายทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการวางแผนงาน และทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Someran et al., 2021) รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ในการขับเคลื่อน จะทำให้เกิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิ ภาพ (Kapko et al., 2023) และหากพนักงานทุกคนแบ่งปันวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ คือการเพิ่มขีดความสามารถ การประสานงานและการบูรณาการ การพัฒนาขีดความสามารถและการทำงานเป็นทีม องค์กรมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ ความได้เปรียบอย่างสมบูรณ์และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Umrani et al., 2017)

4. ด้านการยินดีให้ความร่วมมือ เป็นการให้ความร่วมมือ แบ่งปันข้อมูล ความรู้ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สนับสนุนทุก ความคิด พร้อมต่อยอด สะท้อนให้เห็นกับค่านิยมองค์กรของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ใน 5 หลักการ หรือ 5 principles ใน ด้านการรักงาน (achievement) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักลูกค้า (customer) ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด รักคุณธรรม (integrity) มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส รักองค์กร (organization) จงรักภักดีต่อองค์กร และรักทีมงาน (teamwork) ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (CP All, 2023) รวมถึงสอดคล้องกับปณิธานของสถาบันการจัดการ ปัญญาภิวัฒน์ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม (morality) ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้พร้อม ด้วยคุณธรรม จริยธรรม เข้าใจในศิลปะ และวัฒนธรรม มีความมั่นคงทางอารมณ์ ปรับตัวกับสภาวการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความรับผิดชอบและรักความถูกต้อง (Suthamanon et al., 2018) อีกทั้งยังสอดคล้องไปกับข้อค้นพบที่ว่า หากสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สูง คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร (Jantasang, 2023) หากองค์กรมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรผ่านระบบพี่เลี้ยง ในการทำบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ ทำบทบาทการสอนงาน และการเป็นแบบอย่าง ย่อมส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ของบุคลากร (Phatpheng, 2023) และหากพนักงานทุกคนแบ่งปันวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะโดยเฉพาะการให้ความร่วมมือ แบ่งปันข้อมูล หรือความรู้ในทุกระดับ เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถ การประสานงานและการบูรณาการ การพัฒนาขีดความสามารถและการทำงานเป็นทีม องค์กรมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุความได้เปรียบอย่างสมบูรณ์และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Umrani et al., 2017)

5. ด้านการยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติ เป็นการยิ้มแย้มและให้เกียรติผู้มาติดต่อ ลูกค้าภายในและภายนอก คิดถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งแรก มีความเสมอภาค มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สะท้อนกับค่านิยมองค์กรของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ หรือ 7 คุณค่า หรือ 7 values ใน 2 ค่านิยม คือ ด้านการมีน้ำใจ และการให้ความเคารพผู้อื่น อีกทั้งยังสอดคล้องกับปณิธานของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม (morality) ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้พร้อม ด้วยคุณธรรม จริยธรรม เข้าใจในศิลปะและวัฒนธรรม มีความมั่นคงทางอารมณ์ ปรับตัวกับสภาวการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความรับผิดชอบและรักความถูกต้อง (CP All, 2023) นอกจากนี้ยังสอดคล้องไปกับข้อค้นพบที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มเป็นที่ได้รับความนิยมมากเป็นอันดับสอง มีลักษณะเฉพาะ คือ องค์กรมีความยืดหยุ่นสูงภายในมากกว่า มีสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นทางการมากกว่า และมีระดับลำดับชั้นน้อยกว่า (Soares et al., 2018) รวมถึงระบบพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติ พบว่าวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับบุคลากรใหม่ ด้วยการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านนี้ผ่านบทบาทการให้การสนับสนุน บทบาทการสอนงานและการเป็นแบบอย่าง (Phatpheng, 2023) อีกทั้งยังสอดคล้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ คุณลักษณะสำคัญของพฤติกรรมองค์กรนี้มีความสัมพันธ์เป็นการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านนี้ (Jantasang, 2023) นอกจากนี้หากพนักงานทุกคนแบ่งปันวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะด้านนี้ คือ การเพิ่มขีดความสามารถ การประสานงานและการบูรณาการ การพัฒนาขีดความสามารถ และการทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรจะบรรลุความได้เปรียบอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ (Umrani et al., 2017)

6. ด้านการสร้างเครือข่ายและหาโอกาส เป็นการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา สร้างชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ สะท้อนกับค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ คือ การทำกิจการใดก็ตามจะต้องเกิดประโยชน์ต่อทั้งสามฝ่าย ได้แก่ ประเทศ และประชาชนของประเทศนั้นๆ ก่อน แล้วประโยชน์ของบริษัทจึงตามมาทีหลัง (We are CP, 2022) รวมถึงการที่สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM) จัดการศึกษาแบบ PIM Work - Based

Education (WBE) มี 1 องค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านนี้ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างเครือข่าย (networking university) ที่ถือเป็นเป็นพลังเสริมที่สำคัญที่ทำให้กระบวนการ work - based education ประสบความสำเร็จ (Suthamanon et al., 2018) รวมถึงสอดคล้องกับ Chen et al. (2019) ที่พบว่า หน้าที่การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ ครอบคลุมการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการบริการความรู้สำหรับผู้ประกอบการภายใน พร้อมทำให้เครือข่ายความรู้ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจขยายตัวในเครือข่ายขององค์กร นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบที่ว่า กลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยกำลังทำงานในประเภทวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยตลาด (market-driven cultural) (Bamber & Elezi, 2020) นอกจากนี้ข้อค้นพบของ Wahyudi (2022) ศึกษาพบว่า แบบจำลองการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กับพันธมิตรต่างๆ ด้วยการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ทำให้เกิดทางเลือกมากขึ้นและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี เป็นประโยชน์ต่อแต่ละฝ่าย ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Konovalenko Slettli and GrønhauG (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้กับบทบาทมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจว่า บทบาทของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ มีส่วนช่วยในการถ่ายโอนความรู้แบบไดนามิก โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการถ่ายโอนความรู้ เป็นผู้เผยแพร่ความรู้ เป็นศูนย์รวมของความรู้ และเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นใหม่ตามความต้องการความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงเวลาต่าง ๆ นอกจากนี้มีข้อค้นพบของ Wahyudi (2022) ศึกษาพบว่า แบบจำลองการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กับพันธมิตรต่างๆ ด้วยการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ทำให้เกิดทางเลือกมากขึ้นและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี เป็นประโยชน์ต่อแต่ละฝ่าย อย่างไรก็ตามหากวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทส่วนใหญ่มีลำดับชั้น (hierarchy องค์กรเน้นการควบคุม) โดยมีความต้องการความมั่นคง และการควบคุมที่มากขึ้น รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นทางการ ย่อมไม่เป็นผลดีกับการสร้างเครือข่ายและหาโอกาส (Soares et al., 2018)

7. ด้านการทำตามที่พูด การรักษาคำพูดโดยการกระทำในสิ่งที่พูด สร้างสัญญาแห่งความเชื่อใจในองค์กร ทั้งต่อหน้าและลับหลัง มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สะท้อนกับค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ คือ การยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (We are CP, 2022) รวมถึงค่านิยมองค์กรที่เรียกว่า 5-7-11 ของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ด้าน 5 หลักการ หรือ 5 principles ด้านการรักคุณธรรม (integrity) มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส รวมถึง 7 ค่านิยม หรือ 7 values อันเป็นคุณค่าร่วมที่องค์กรปรารถนาอยากให้มีประกอบด้วย “สัจจะวาจา” (CP All, 2023) และยังสอดคล้องกับปณิธานของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม (morality) ที่มีความมุ่งมั่นในการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีความบริบูรณ์พร้อม กอปรด้วยคุณธรรม จริยธรรม (Panyapiwat Institute of Management, 2014) จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคำพูด หรือการมีสัจจะ อันเป็นคุณธรรมในการทำงานปรากฏในทุกองค์กรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทั้งของเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ และของสถาบันการจัดการ

ปัญญาภิวัฒน์ เพราะทุกองค์กรยึดคุณธรรมนี้เป็นที่ตั้ง สอดคล้องไปกับมิติมุ่งสัจจะแห่งตนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงานอย่างชัดเจน พนักงานจะต้องทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Someran et al., 2021) รวมถึงระบบพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมหากองค์กร วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรผ่านระบบพี่เลี้ยงในด้านทำตามที่พูด จะทำให้พี่เลี้ยงมีต่อการปรับตัวในการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ของบุคลากร ด้วยการถ่ายทอดโดยผ่านบทบาทการให้การสนับสนุนทาง การถ่ายทอดโดยผ่านบทบาทการสอนงาน และการถ่ายทอดโดยผ่านการเป็นแบบอย่าง (Phatpheng, 2023)

8. ด้านการกล้าทำและรับความเสี่ยง เป็นการกล้าคิด ในด้านการแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ถูกต้อง เปิดใจรับฟังคำแนะนำ กล้าลอง กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น สะท้อนกับค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ใน 4 ประการ คือ 3 ประโยชน์ หากงานนั้นมีประโยชน์กับประเทศ และประชาชนของประเทศนั้น ๆ ก่อน แล้วประโยชน์ของบริษัทจึงตามมาทีหลัง (We are CP, 2022) รวมถึง 7 ค่านิยม หรือ 7 values อันเป็นคุณค่าร่วมที่องค์กรปรารถนาอยากให้มีประกอบด้วยการ “กล้า” (CP All, 2023) รวมถึงสอดคล้องกับปณิธานของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (innovation) ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีปัญญาความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบททางสังคม วัฒนธรรมตามยุคสมัย (Panyapiwat Institute of Management, 2014) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Soares et al., 2018) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทส่วนใหญ่มีลำดับชั้น (hierarchy องค์กรเน้นการควบคุม) โดยมีความต้องการความมั่นคงและการควบคุมที่มากขึ้น รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นทางการ จึงทำให้องค์กรส่วนใหญ่ไม่กล้าที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ แต่วัฒนธรรมการทำงานแบบกลุ่มเป็นวัฒนธรรมองค์กรลำดับ 2 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีลักษณะเฉพาะ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติที่มีความยืดหยุ่นสูง (clan) ภายในมากกว่า มีสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นทางการมากกว่า และมีระดับลำดับชั้นน้อยกว่า จึงน่าจะเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ ทั้งนี้ หากองค์กรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงานให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างชัดเจน และบริษัทคาดหวังว่าพนักงานจะต้องทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ย่อมสร้างให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Someran et al., 2021) อีกทั้งองค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการกล้าเสี่ยง (Graham et al., 2022)

9. ด้านการทำสิ่งที่ถูก คัดค้านสิ่งที่ผิด ตั้งต้นการกระทำที่ยึดจากคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ค่านิยมองค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ ไม่นิ่งเฉย กล้าพูด กล้าทำ หรือกล้าแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง สะท้อนกับค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ใน 1 ค่านิยม คือ ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (We are CP, 2022) รวมถึงค่านิยมองค์กรที่เรียกว่า 5-7-11 ของกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ ที่กล่าวถึง 5 หลักการ หรือ 5 principles ในด้านการรักคุณธรรม (integrity) มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส รวมถึง 7 ค่านิยม หรือ 7 values อันเป็นคุณค่าร่วมที่องค์กรปรารถนาอยากให้มี คือ การ “กล้า” (CP All, 2023) และยังรวมถึงปณิธานของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ในด้านคุณธรรม

จริยธรรม (M: Morality) ที่มุ่งมั่นในการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีความบริบูรณ์พร้อม กอปรด้วยคุณธรรม จริยธรรม (Panyapiwat Institute of Management, 2014) จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม นี้ ปรากฏในทุกองค์กรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทั้งของเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์ และของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เพราะทุกองค์กรยึดคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ทั้งนี้ งานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรและอัตลักษณ์ทางศีลธรรม มีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงองค์กรต้องมีการกำหนดการปฏิบัติตามกฎระเบียบให้ชัดเจน (Cohen & Ehrlich, 2019; Graham et al., 2022) หากองค์กรมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ค่านิยมองค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ ผ่านระบบพี่เลี้ยง ในการทำบทบาทการให้การสนับสนุนทางจิตใจ ทำบทบาทการสอนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ และการเป็นแบบอย่างในการแสดงออก ย่อมส่งผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวด้านนี้ในการทำงาน (Phatpheng, 2023) รวมถึงงานวิจัยของ Jantasang (2023) ที่พบว่า คุณลักษณะสำคัญเกี่ยวข้องกับคุณธรรม คือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ในการไม่นิ่งเฉยดูดายในด้านการทำสิ่งที่ถูกต้องในฐานะบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและในการขับเคลื่อนองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์** มีดังต่อไปนี้

1.1. ภาควิชาการ ข้อค้นพบใหม่จากงานวิจัยนี้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้และลงมือทำ 2) ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างไม่ลดละ 3) ด้านการยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น 4) ด้านการยินดีให้ความร่วมมือ 5) ด้านการยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติ 6) ด้านการสร้างเครือข่ายและหาโอกาส 7) ด้านการทำตามที่พูด 8) ด้านการกล้าทำและรับความเสี่ยง และ 9) ด้านการทำสิ่งที่ถูก คัดค้านสิ่งที่ผิด นับเป็นงานวิจัยที่บุกเบิกการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับภาควิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร

1.2. ภาคปฏิบัติด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผลของการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ ทั้ง 9 ประเด็นหลัก เป็นเพียงจุดเริ่มต้นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งวงจร ตั้งแต่การสร้างสัญลักษณ์ กระบวนการ มาตรฐานบริการ พิธีการ พิธีกรรม (symbols) การสื่อสาร ฝึกอบรม ติดตามผล ให้รางวัล (communicate) และ รักษามาตรฐาน (standardize) อีกทั้งนักทรัพยากรมนุษย์ควรดึงการมีส่วนร่วมของตัวแทนผู้บริหารทุกระดับ พนักงานจากทุกหน่วยงาน ภายในองค์กรมาเป็นทีมงานสำหรับการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

1.3. ภาคปฏิบัติที่ภาคธุรกิจอื่น ๆ ต้องการสร้างหรือพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ ควรศึกษามหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ จากต้นแบบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีทั้งในไทยและต่างประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยการจัดการศึกษาแบบเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (work - based education) ตั้งแต่ปรัชญาการก่อตั้ง ต้นแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจของตนเอง

2. **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป** มีดังต่อไปนี้

2.1. ข้อค้นพบทำให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษาสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจไทย ดังนั้น ผู้ที่สนใจอาจขยายขอบเขตไปยังมหาวิทยาลัยแห่งองค์กรธุรกิจทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาบูรณาการกับข้อค้นพบที่ได้

2.2. ผู้ที่สนใจควรนำข้อค้นพบที่ได้ไปต่อยอด เช่น การศึกษาผลของการดำเนินการนำวัฒนธรรมองค์กรไปสร้างว่าเมื่อดำเนินการแล้วผลเป็นอย่างไร

2.3. เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาการตรวจสอบความถูกต้อง (validate) ผลที่ได้ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการโดยทั่วไปจะทำให้ได้วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

Bamber, C. J., & Elezi, E. (2020). What culture is your university? Have universities any right to teach entrepreneurialism? *Higher Education Evaluation and Development*, *14*(1), 19-32.

Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2019). The knowledge management functions of corporate university and their evolution: Case studies of two Chinese corporate universities. *Journal of Knowledge Management*, *23*(10), 2086-2112.

Cohen, A., & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, *42*(12), 1423-1446.

CP All. (2023). Chet hētphon thī rao yāk chuān khun mā tham ngān kap CP All [7 reasons why we want to invite you to work with CP All]. Retrieved December 30, 2023, from https://www.cpall.co.th/news/blog-by-cp-all/7-เหตุผลที่เราอยากชวนคุณ/

Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design* (4th ed). Singapore: West Publishing Company.

Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, *146*(2), 552-593.

Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: The moderating role of organizational culture. *PSU Research Review, 2*(3), 212-230.

Jantasang, S. (2023). Kān wikhroḥ khwāmsamphan khā nō ni khoḥ loḥ rawāng watthanatham ʻongkoḥn læ phruttikam kān pen samāchik thī dī khoḥng ʻongkān khoḥng bukkhalākoḥn sāi sanapsanun mahāwitthayālai theknōloyī rāt mongkhon krung thēp [Canonical correlation analysis between organizational culture and organizational citizenship behavior of supporting staffs of Rajamangala University of Technology Krungthep]. *Institute of Vocational Education Southern Region 1 Journal, 8*(1), 23-35.

Jongwisan, R. (2018). *Chittawitthaya ʻongkoḥn* [Organization psychology]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Kapko, T., Techanok, A., & Hainghia, W. (2023). Kānphatthanā tūa bǣp phruttikam kān prap tūa chœ̄ng watthanatham ʻongkoḥn khoḥng bukkhalākoḥn mahāwitthayālai mahā čhulā long koḥn Na rāt witthayālai witthayākhēt Khoḥn Kǣn nai chūang sathānakān khō wit sipkāo [The development of the organizational cultural adaptive behavior model of personnel at Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus during the COVID-19 Situation]. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, *5*(4), 1027-1040.

Keyton, J. (2005). *Communication and organization culture: A key to understanding work*. London: Sage Publications Ltd.

Konovalenko Slettli, V., & Grønhaug, K. (2017). Coordinating flows of organizational knowledge: The role of the corporate university. *Russian Management Journal, 15*(1), 51-68.

Manarungsan, S. (2012). *Corporate University khư ʻarai* [What is corporate university]. *PIM Magazine. 3*(12), 8-9.

Panyapiwat Institute of Management. (2014). Khūmū naksuksā pīkānsuksā soḥngphanharoḥihasipčhet [Student manual 2014]. Retrieved December 30, 2023, from https://reg.pim.ac.th/registrar/download/manual/studentmanual2557.pdf/

Phatpheng, K. (2023). Kānsuksā withīkān thaīthoṭ watthanatham ʻongkoṇ phīlīang læ ʻitthiphon thī mī toṛʻakān prap tuā nai kānthamngān khoṇng phanakngān mai mahāwitthayālai rātchaphat Chaiyaphūm [The study of the method of transferring mentoring organizational culture and its influence on work adaptation of new employee Chaiyaphum Rajabhat University]. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn*, *18*(1), 49-62.

Phutachot, N. (2019). *Phruttikam ʻongkān* (Phim khrang thī 5) [Organization behavior (5th ed.)]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Pipatphokakul, P. (2010). *Service excellence: Service culture boṛikān thī pen lœ̄t* [Service excellence: Service culture]. Bangkok: The Impression Consultant Press.

Podhisita, C. (2011). *Sat̄ læ sin hæng kānwicǰhai chœng khunnaphāp* (Phim khrang thī 6) [Introduction qualitative research (6th ed.)]. Bangkok: Amarin Printing & Publishing.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organization behavior* (8th ed.). USA: John Wiley & Sons.

Soares, D. A. S. D. R., Oliva, E. C., Kubo, E. K. D. M., Parente, V., & Tanaka, K. T. (2018). Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. *RAUSP Management Journal*, *53*, 488-506.

Someran, L., Supaphol, S., & Sukjai, N. (2021). Patčhai watthanatham ʻongkoṇ læ patčhai saphāpwætlom̄ nai kānthamngān thī song phon toṛʻapa ra sitthi phāp nai kānthamngān khoṇng phanakngān koṛanī suksā boṛisat sœ̄m suk čhamkat (Mahāchon) sākhāʻū thoṇng [Organizational culture factors and working environment factors that affect the work efficiency of employees of Sermsuk Public Company Limited, U-thong branch]. *Journal of Social Sciences*, *10*(1), 76-85.

Suthamanon, L., Boonyasrirat, M., & Wathanavate, D. (2018). *Kānrīanrū čhāk prasopkān čhing thang lūak mai khoṇng ʻudomsuksā Thai* [Work-based education, new choice of higher education]. Nonthaburi: Office of president, Panyapiwat Institute of Management.

Umrani, W. A., Kura, K. M., & Ahmed, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance: The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan. *PSU Research Review, 2*(1), 59-80.

Urwongse, K. (2019). Kān sonthanā klum: theknik kānkep khoṃūn choēng khunnaphāp thī mī prasitthiphāp [Focus groups: An effective qualitative data collection technique]. *STOU Education Journal, 12*(1), 17-30.

Wahyudi, H. W. H. (2022). Jatim Corporate University creative collaboration model in competence development of The State Civil Apparatus in Indonesia. *International Conference of Business and Social Sciences, 2*(1), 557-566.

We are CP. (2022). Khaochai khāniyom ʻongkoṇ hok prakān (six core values) khrūa charoēn phōkkhaphan [Understand the 6 corporate values (six core values) of Charoen Pokphand Group]. Retrieved December 30, 2023, from https://www.wearecp.com/6corevalues-07042022/