



วัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0
สำหรับองค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง*

PUBLIC ORGANIZATIONAL CULTURES SUITED FOR THAILAND 4.0 ERA
FOR PUBLIC ORGANIZATIONS UNDER CENTRAL ADMINISTRATION



สุรยุธ บุญมาทัต, พีระพงษ์ ภักดิ์ศรี, กล้าหาญ ณ น่าน, ดำรงค์ วัฒนา

Surayuth Boonmatat, Peerapong Pukkeeree, Khahan Na Nan, Damrong Wattana

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University

Corresponding Author E-mail: surayuth_b@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและ 2. วิเคราะห์ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยใช้การวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 14 ราย จาก 14 หน่วยงาน โดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และยืนยันด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 199 ราย จากองค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับซึ่งทวนสอบแล้วว่ามี $IOC = 1$ และ $\alpha = 0.971$ และการวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ประกอบด้วย 5 ส่วนประกอบหลัก และ 39 ส่วนประกอบย่อย ได้แก่ 1. มโนทัศน์จากยุทธศาสตร์การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 มีส่วนประกอบย่อย 4 ส่วน 2. มโนทัศน์จากโมเดลไทยแลนด์ 4.0 มีส่วนประกอบย่อย 5 ส่วน 3. มโนทัศน์จากระบบราชการ 4.0 มีส่วนประกอบย่อย 6 ส่วน 4. วัฒนธรรมการทำงานที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 มีส่วนประกอบย่อย 7 ส่วน และ 5. ค่านิยมหลักและมโนทัศน์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและองค์การแห่งความเป็นเลิศ มีส่วนประกอบย่อย 17 ส่วน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐให้สอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ; องค์การภาครัฐ; ไทยแลนด์ 4.0



Abstract

Objectives of this research article were: 1. To study organizational cultures, 2. To analyze their cultural elements of public organizational cultures suitable for Thailand 4.0 era. This research employed mixed methods of qualitative research comprising 14 key informants from 14 organizations using semi-structured in-depth-interviews and confirmed by quantitative research conducted with samples of 199 informants from public organizations under central administration using 5-level rating-scaled questionnaire which had been verified that IOC=1 and a =0.971 and using confirmatory factor analysis by running a structural equation modeling (SEM) program.

The results revealed that public organizational cultures suited for Thailand 4.0 were comprised of 5 main elements and 39 sub-elements as follows: 1. Concepts from the 4th Industrial Revolution consisting of 4 sub-elements 2. Concepts from Thailand 4.0 model consisting of 5 sub-elements 3. Concepts from Bureaucracy 4.0 consisting of 6 sub-elements 4. Good cultures according to PMQA 4.0 consisting of 7 sub-elements and 5. Core values and concepts fostering high performance and excellence organizations consisting of 17 sub-elements. These elements can be applied to cultural changes of public organizations towards Thailand 4.0 era.

Keywords: Organizational Culture; Public Organization; Thailand 4.0

บทนำ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ในส่วนของประเทศไทยรัฐบาลได้นำเสนอแนวคิดโมเดลไทยแลนด์ 4.0 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559 การนำโมเดลไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ทำให้องค์การภาครัฐมีแนวโน้มที่จะมีปัญหาเนื่องจากปรับตัวไม่ทันเพราะมีวัฒนธรรมองค์การที่ล้าหลังและไม่เอื้อต่อการแข่งขันในเวทีโลก ในส่วนของระบบราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วิเคราะห์ว่าเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 ระบบราชการไทยต้องปฏิรูปขนานใหญ่ใน 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 (Thailand 4.0-Bureaucracy 4.0, 2018)

องค์การจะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีแนวทางในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการวิเคราะห์พบว่า มีช่องว่างระหว่างสถานภาพปัจจุบัน กับโมเดลไทยแลนด์ 4.0 อยู่มากในแทบทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติราชการ 4.0 ดังข้างต้น และการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Department of Local Administration Promotion, 2016) การที่จะปิดช่องว่างดังกล่าวจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐโดยการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ที่ประกอบด้วย ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งไม่มีรายละเอียดอยู่ในโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาส่วนประกอบวัฒนธรรมภาครัฐเหล่านี้ให้ชัดเจนขึ้นจนถึงระดับที่จะนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ได้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมและฐานคติพื้นฐาน ประสพการณ์ร่วม ปทัสถานทางพฤติกรรมร่วม และลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมอื่น ๆ (Boonmatat, 2019) จึงสามารถนำส่วนประกอบเหล่านี้มาสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การขึ้นได้

ผลกระทบของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ทำให้ภาครัฐต้องถูกแปรรูปให้มีขนาดกะทัดรัดและมีประสิทธิผลมากขึ้น ภายในสภาพแวดล้อมที่ใหม่และมีโครงสร้างอำนาจเพื่อการแข่งขัน (Schwab, 2016) ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 องค์การจำเป็นต้องปรับตัวโดยการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (IR 4.0) ที่มีเนื้อหาสำคัญ คือ ต้องมีการแปรรูปเชิงดิจิทัล ซึ่งเส้นทางสู่การแปรรูปต้องการผู้นำที่จะนำวิถีทางที่แตกต่างของคนและกระบวนการมารวมเข้ากับเครื่องมือทางเทคโนโลยี ในขณะที่ต้องเปิดใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบทางธุรกิจดั้งเดิมและกระบวนการความคิด (Mindset) (Digital Transformation, 2016) ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่แฝงอยู่ในยุทธศาสตร์ IR 4.0 ของประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น Industrie 4.0 ของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (Industrie 4.0, 2018) และ Industrial Value Chain Initiative (IVI) ของประเทศญี่ปุ่น (Industrial Value Chain Initiative, 2018) เป็นแบบอย่างของกรอบแนวคิดนี้

โมเดลไทยแลนด์ 4.0 มีหลักว่าต้องปรับวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ (ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี การแบ่งปันข้อมูล ส่งเสริมเศรษฐกิจนวัตกรรม) และวัฒนธรรมของการทำงาน (เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน การทำงานอยู่ในลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย กระบวนการผลิตเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เปลี่ยนจากงานประจำเป็นงานไม่ประจำ) ตลอดจนวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (ไม่ผูกขาดความรู้ ไม่ผูกขาดข้อมูล



เรียนรู้ให้มีความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เรียนรู้สถานการณ์จากมุมมองใหม่ ปรับตัวให้ทันความรู้อื่นใหม่ตลอดเวลา) (Department of Local Administration Promotion, 2016)

วัฒนธรรมการทำงานที่ดีตามคู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0, 2019) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินด้านวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐไว้บ้าง แต่เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ ซึ่งไม่มีรายละเอียดมากพอภายใต้แนวคิดเชิงระบบ วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ และองค์การที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันต้องให้ความสนใจต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว ซึ่งทำได้โดยการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ของโมเดลต่าง ๆ เช่น โมเดลความเป็นเลิศอีเอฟคิวเอ็ม (EFQM, 2013) โครงสร้างความเป็นเลิศบอลดริจ (Baldrige Excellence Framework, 2019)

วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อสมรรถนะขององค์การ (Burke, 2014) และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) (Gibson, et al., 2012) ความเชื่อมโยงนี้เป็นกรอบแนวคิดในการมองย้อนกลับได้ว่าสมรรถนะที่ได้รับการปรับปรุงขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การภาครัฐและส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0
2. เพื่อวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมตามลำดับเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Mixed Methods) (Creswell & Creswell, 2018) โดยเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสำรวจหาส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ขึ้น ลำดับถัดมาใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือในการได้มาซึ่งส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐและวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ องค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง จำนวน 293 หน่วยงาน ประกอบด้วยหน่วยราชการในระดับกรมสังกัดกระทรวงต่าง ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และองค์การอิสระที่อยู่ในกำกับของรัฐบาล กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยองค์การภาครัฐที่เป็นตัวแทน

ขององค์กรต่าง ๆ ข้างต้น จำนวน 200 หน่วยงาน ที่สุ่มโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งขนาดตัวอย่างได้จากการคำนวณตามหลักเกณฑ์อัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อพารามิเตอร์อิสระ (5:1) (Bentler & Chou, 1987)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐ จำนวน 14 คน จาก 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 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งปรากฏว่าได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (I-CVI) เท่ากับ 1 และความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI) เท่ากับ 1 ซึ่งถือว่าแบบสัมภาษณ์นี้มีความตรงเชิงเนื้อหา (Polit & Beck, 2006)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยใช้ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 จำนวน 39 ส่วนประกอบ ซึ่งได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นรายการคำถามสำคัญ (Creswell & Creswell, 2018) แบบสอบถามนี้ใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้ตอบประมาณค่าความเหมาะสมของส่วนประกอบวัฒนธรรมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 จากมากไปหาน้อย เป็น 5 ระดับ คือ ระดับ 5 = เหมาะสมมากที่สุด ระดับ 4 = เหมาะสมมาก ระดับ 3 = เหมาะสมปานกลาง ระดับ 2 = เหมาะสมน้อย ระดับ 1 = เหมาะสมน้อยที่สุด แบบสอบถามได้รับการทดสอบความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่า IOC เกิน 0.5 ทุกรายการ ซึ่งถือว่าทุกรายการมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Rovinelli & Hambleton, 1977) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 พร้อมทั้งได้จัดให้มีส่วนที่เป็นคำชี้แจง นิยามปฏิบัติการ และหมายเหตุชี้แจงเพิ่มเติมว่าต้องการข้อคิดเห็นเพียงหน่วยงานละ 1 ชุดเท่านั้น ไว้ในส่วนท้ายของแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นได้ผ่านการทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มทดลองที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 หน่วยงาน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ปรากฏ



ว่ามีค่าเท่ากับ 0.971 ซึ่งไม่น้อยกว่า 0.7 จึงถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงต่อไปได้ (Nunnally, 1978) และในส่วนของค่า Corrected-Item Total Correlation นั้นไม่มีค่าของรายการใดน้อยกว่า 0.3 ผู้วิจัยจึงมิได้ตัดข้อคำถามรายการใดออก จากแบบสอบถาม (Hair, Et Al., 2019)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

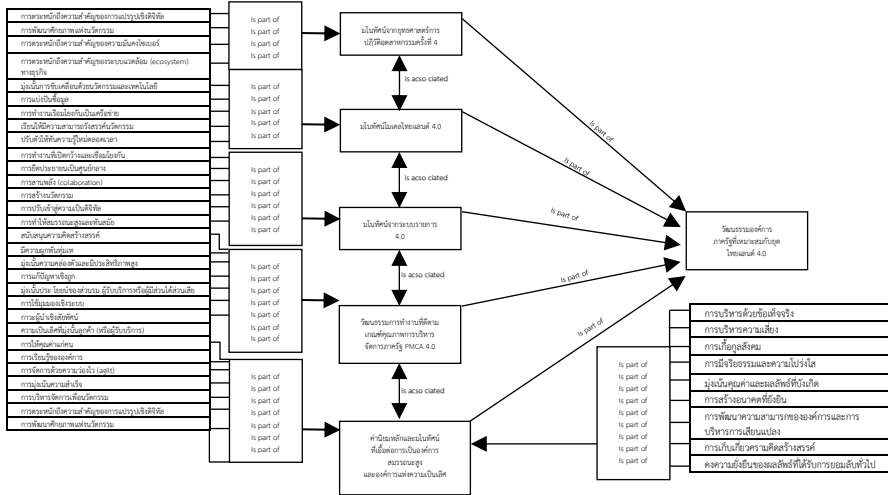
ทำการเก็บแบบสอบถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และแบบสอบถามโดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) อย่างละเอียด จนกระทั่งข้อมูลครบถ้วน จากนั้นจึงนำประเด็นหลักมาพิจารณาแบ่งออกเป็นประเด็นย่อย หัวข้อย่อย และตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษาที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ทั้งหมดมาจำแนก และจัดหมวดหมู่ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยการตีความ (Interpretation) เพื่อสร้างข้อสรุปของข้อมูลประเด็นต่าง ๆ และนำเสนอผลการวิจัยด้วยการเขียนแบบพรรณนา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นโมเดลที่บูรณาการ โมเดลการวัดตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ และโมเดลโครงสร้างตามหลักการวิเคราะห์เส้นทาง กับวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ตามหลักทฤษฎีความน่าจะเป็น โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling หรือ SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นวิธีการทางสถิติที่สามารถใช้ในการยืนยันโครงสร้างของทฤษฎีว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง และที่สำคัญการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นวิธีการที่ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti สามารถจัดประเภทได้ 5 ประเภท เชื่อมโยงกันเป็นโครงข่ายของวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติเบื้องต้นและการแปลผล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้มีจำนวน 200 หน่วยงาน ซึ่งหลังจากส่งแบบสอบถามออกไปแล้ว ได้รับตอบทั้งสิ้น 199 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 99.5 ค่าสถิติเบื้องต้นและการแปลผล เป็นไปตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสถิติเบื้องต้นและการแปลผล

ตัวแปร	สัญลักษณ์	\bar{X}	Median	SD	การแปลผล
การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4	IR4				
การตระหนักถึงความสำคัญของการแปรรูปเชิงดิจิทัล	DigiTransf	4.47	5.00	.634	เหมาะสมมากที่สุด
การพัฒนาศักยภาพแห่งนวัตกรรม	InnoPotent	4.37	4.00	.652	เหมาะสมมาก
การตระหนักถึงความสำคัญของความมั่นคงไซเบอร์	CyberSecur	4.49	5.00	.627	เหมาะสมมากที่สุด
การตระหนักถึงความสำคัญของระบบแวดล้อม (ecosystem) ทางธุรกิจ	Ecosys	4.32	4.00	.707	เหมาะสมมาก
โมเดลไทยแลนด์ 4.0	Th40				
มุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	Inno_Tech	4.59	5.00	.561	เหมาะสมมากที่สุด
การแบ่งปันข้อมูล	DataShare	4.47	5.00	.610	เหมาะสมมากที่สุด
การทำงานเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย	Network	4.63	5.00	.571	เหมาะสมมากที่สุด
เรียนรู้ให้มีความสามารถรังสรรค์นวัตกรรม	LearnInnov	4.36	4.00	.666	เหมาะสมมาก
ปรับตัวให้ทันความรู้ใหม่ตลอดเวลา	ContNewKnow	4.56	5.00	.608	เหมาะสมมากที่สุด
ระบบราชการ 4.0	Beauroc4				
การทำงานที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	Open_Connect	4.54	5.00	.592	เหมาะสมมากที่สุด
การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	CitizenCentr	4.54	5.00	.664	เหมาะสมมากที่สุด



ตารางที่ 1 ค่าสถิติเบื้องต้นและการแปลผล (ต่อ)

ตัวแปร	สัญลักษณ์	\bar{X}	Median	SD	การแปลผล
การทำให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย	HiPer_Smart	4.50	5.00	.585	เหมาะสมมากที่สุด
การสานพลัง (collaboration)	Collab	4.43	5.00	.662	เหมาะสมมากที่สุด
การสร้างนวัตกรรม	InnoCreat	4.39	4.00	.641	เหมาะสมมาก
การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล	Digitiz	4.54	5.00	.584	เหมาะสมมากที่สุด
PMQA 4.0	PMQA4				
ความเป็นมืออาชีพ	Profes	4.58	5.00	.597	เหมาะสมมากที่สุด
เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่ม	OportNew	4.53	5.00	.584	เหมาะสมมากที่สุด
สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	Creativ	4.62	5.00	.563	เหมาะสมมากที่สุด
มีความผูกพันทุ่มเท	Commit	4.38	5.00	.734	เหมาะสมมากที่สุด
มุ่งเน้นความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูง	Agil_HiPer	4.51	5.00	.627	เหมาะสมมากที่สุด
การแก้ปัญหาเชิงรุก	Proact	4.44	5.00	.670	เหมาะสมมากที่สุด
มุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวม ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	AllSteakh	4.72	5.00	.473	เหมาะสมมากที่สุด
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและองค์การแห่งความเป็นเลิศ	HPO				
การใช้มุมมองเชิงระบบ	SysView	4.44	4.00	.607	เหมาะสมมาก
ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	VisionLead	4.62	5.00	.545	เหมาะสมมากที่สุด
ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (หรือผู้รับบริการ)	CustumExcel	4.59	5.00	.542	เหมาะสมมากที่สุด
การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง	Perform_Chang	4.56	5.00	.599	เหมาะสมมากที่สุด
การให้คุณค่าแก่คน	ValuPeople	4.63	5.00	.553	เหมาะสมมากที่สุด
การเรียนรู้ขององค์กร	OrgLearn	4.45	5.00	.608	เหมาะสมมากที่สุด
การจัดการด้วยความว่องไว (agility)	Agil	4.37	4.00	.682	เหมาะสมมาก
การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน	SustFutur	4.50	5.00	.619	เหมาะสมมากที่สุด
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	Succ	4.59	5.00	.551	เหมาะสมมากที่สุด
การเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์	HarnCrea_Inno	4.33	4.00	.650	เหมาะสมมาก
การบริหารจัดการเพื่อนวัตกรรม	ManagInno	4.35	4.00	.655	เหมาะสมมาก
การบริหารด้วยข้อเท็จจริง	ManagFact	4.52	5.00	.618	เหมาะสมมากที่สุด
การบริหารความเสี่ยง	RiskManag	4.44	4.00	.607	เหมาะสมมาก
การเกื้อกูลสังคม (societal contributions)	SociContr	4.33	4.00	.681	เหมาะสมมาก
การมีจริยธรรมและความโปร่งใส	Eth_Transp	4.68	5.00	.582	เหมาะสมมากที่สุด
มุ่งเน้นคุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด	Valu_Resul	4.64	5.00	.558	เหมาะสมมากที่สุด
คงความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป	SustResul	4.52	5.00	.602	เหมาะสมมากที่สุด

การวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS Amos เพื่อวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ดัชนีความสอดคล้อง (fit indices) ที่แสดงความกลมกลืนในสถานการณ์ต่าง ๆ

ค่าสถิติหรือดัชนี	เกณฑ์
χ^2	ค่าที่ให้ p-value มีนัยสำคัญตามที่คาดหวัง
CFI	มากกว่า .93
SRMR	น้อยกว่า .09 ที่ค่า CFI มากกว่า .93
RMSEA	น้อยกว่า .08 ที่ค่า CFI มากกว่า .93

หมายเหตุ ดัชนีต่าง ๆ เป็นค่าสำหรับขนาดตัวอย่างน้อยกว่า 250 และจำนวนตัวแปรสังเกตมากกว่าหรือเท่ากับ 30 (Hair, et al., 2019) รายละเอียดของผลการวิเคราะห์เป็นไปตามลำดับดังนี้

ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงลำดับที่ 1 (1st order)

วิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงลำดับที่ 1 ซึ่งได้แก่ 1. มโนทัศน์จากยุทธศาสตร์การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (IR4) 2. มโนทัศน์จากโมเดลไทยแลนด์ 4.0 (TH40) 3. มโนทัศน์จากระบบราชการ 4.0 (Beuroc4) 4. วัฒนธรรมการทำงานที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 (PMQA4) และ 5. ค่านิยมหลักและมโนทัศน์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและองค์การแห่งความเป็นเลิศ (HPO) ด้วยโปรแกรม SPSS Amos ผลปรากฏว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงลำดับที่ 1 ทุกตัวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งดูได้จากดัชนีความสอดคล้องต่าง ๆ ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ดัชนีความสอดคล้องของตัวแปรแฝงลำดับที่ 1

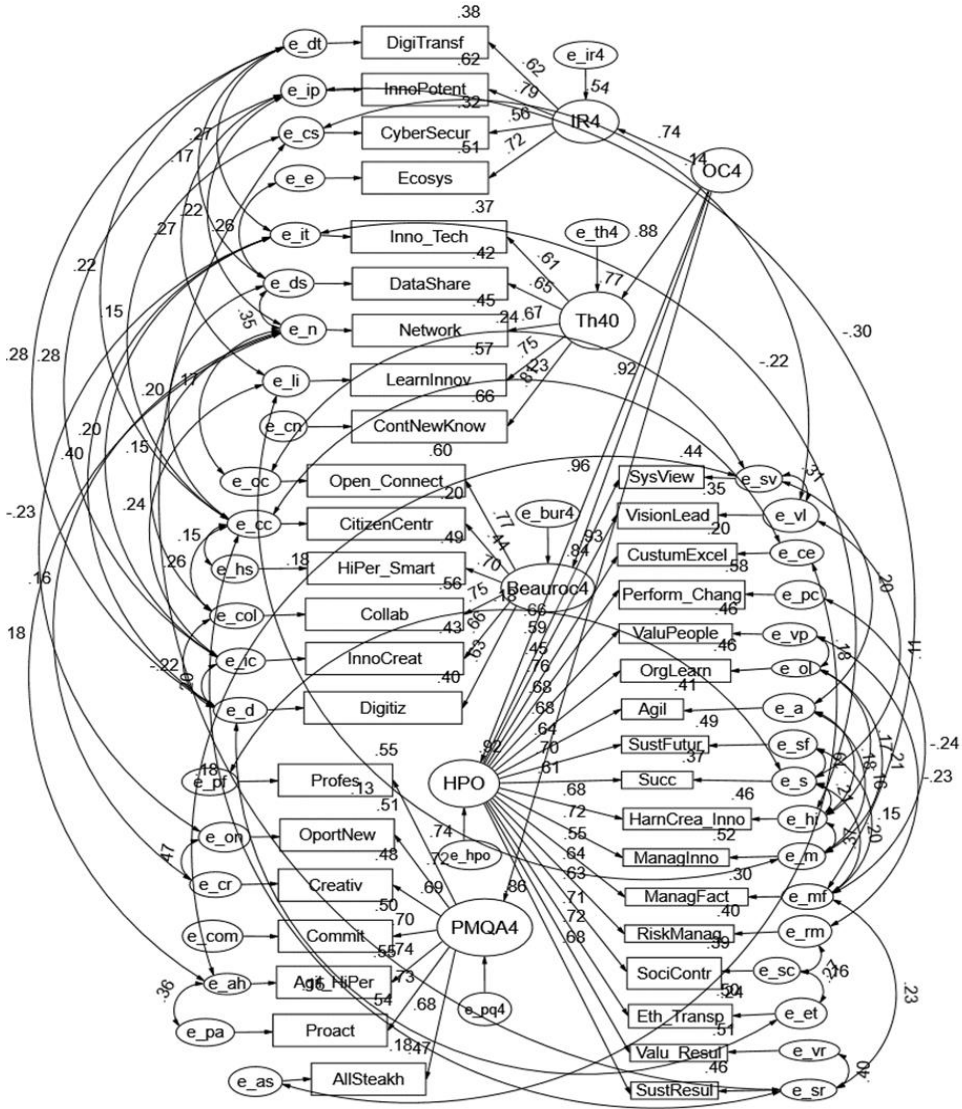
ตัวแปรแฝง	χ^2	χ^2/df	p	CFI	RMSEA
IR4	3.784	1.892	.151	.992	.067
TH40	7.693	1.923	.104	.990	.068
Beuroc4	1.293	1.293	.249	.995	.038
PMQA4	12.609	1.051	.398	.999	.016
HPO	116.605	1.190	.097	.989	.031

ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงลำดับที่ 2 (2nd order)

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ตัวประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงลำดับที่ 2 ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 (OC4) โดยการนำโมเดลทางทฤษฎีในภาพที่ 1 มาเขียนแผนภาพเส้นทาง (Path Diagram) แล้ววิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตัวประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม SPSS Amos ในเบื้องต้นได้ค่า $\chi^2=1235.938$, $df=676$, $p < .001$, $\chi^2/df=1.828$, $RMSEA=.065$, $CFI=.875$ ซึ่งความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร จึงได้ปรับปรุงความสอดคล้องให้ดีขึ้นโดยอาศัยดัชนีการปรับปรุง (Modification Indices) ที่โปรแกรมแนะนำ จนกระทั่งดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี (Byrne, 2016)



ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 หลังการปรับ เป็นไปตามภาพที่ 2



$\chi^2 = 908.641, df = 641, p < .001, \chi^2/df = 1.418, RMSEA = .046, CFI = .940$

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 (หลังปรับ)

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าโมเดลตัวประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี จึงถือได้ว่าสมมติฐานได้รับการสนับสนุน และสามารถสรุปได้ว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

นอกเหนือจากการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว การวิจัยนี้ยังแสดงถึงการยืนยันหลักการและความสอดคล้องในเรื่องต่าง ๆ อีก ดังต่อไปนี้

1. การยืนยันความถูกต้องของกรอบแนวคิดในการวิจัย ผลการวิจัยยืนยันว่ากรอบแนวคิดของความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์จากยุทธศาสตร์การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 มโนทัศน์จากโมเดลไทยแลนด์ 4.0 มโนทัศน์จากระบบราชการ 4.0 วัฒนธรรมการทำงานที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 และค่านิยมหลักและมโนทัศน์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงและองค์การแห่งความเป็นเลิศ เป็นที่มาของส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นสิ่งที่ถูกต้องและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของภาครัฐ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ การปรับวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามแนวทางที่งานวิจัยนี้เสนอเป็นการเสนอแนวทางในการปรับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ยุค 4.0 โดยการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ที่พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งงานวิจัยนี้วิเคราะห์และถ่วงน้ำหนักได้ทั้งสิ้น 39 ส่วนประกอบ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐนั้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) (Chandarasorn, 2019) แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์; ส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐจากการวิจัยนี้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Culture) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งประกอบด้วย 1. การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประชาชน 2. ความพร้อมรับปรับตัว 3. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) 4. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Driven) 5. มีธรรมาภิบาล (Digital Governance) (Office of the Civil Service Commission, 2018)

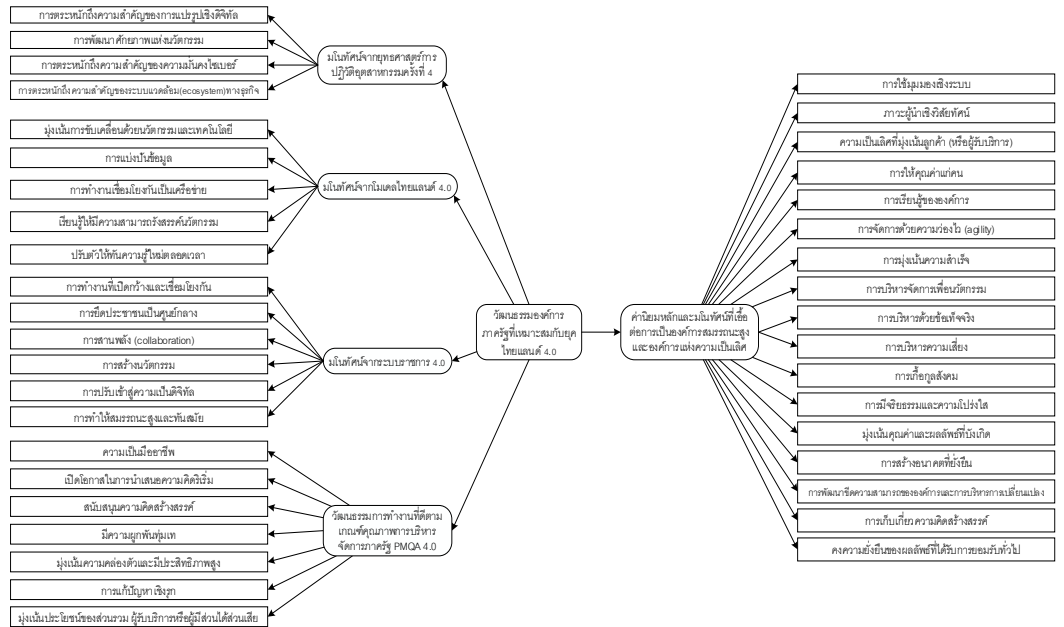
3. ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ที่ยอมรับกันในวงการต่าง ๆ ลักษณะทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในโลกดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 1. ว่องไว (Agile) 2. เชิงทดลอง (Experimental) 3. ยอมรับความเสี่ยง (Risk Tolerant) และ 4. สานพลัง (Collaborative) สอดคล้องกับส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่ได้จากการวิจัยนี้ ได้แก่ การจัดการด้วยความว่องไว (Agility) เรียนรู้ให้มีความสามารถ



รังสรรค์นวัตกรรม ปรับตัวให้ทันความรู้ใหม่ตลอดเวลา การบริหารความเสี่ยง และการสานพลัง (Collaboration) (Kane, et al., 2019)

องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการวิจัยได้องค์ความรู้จากการวิจัยวัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 วัฒนธรรมองค์การภาครัฐที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในเชิงนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ เช่น คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย Thailand 4.0 ควรพิจารณานำส่วนประกอบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐอย่างทั่วถึง เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่มีทิศทางที่แน่นอน ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ในเชิงปฏิบัติการงานวิจัยนี้แม้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้กับองค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การทั่วไปได้ด้วย ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่



ค้นพบเปิดโอกาสให้นำไปประยุกต์ใช้อย่างอิสระให้ตรงกับบริบทขององค์การ เช่น พันธกิจ บทบาทภารกิจ และวิสัยทัศน์ ซึ่งแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปหากมีผู้สนใจที่จะทำวิจัยต่อยอด ควรขยายขอบข่ายให้ครอบคลุม องค์การภาครัฐในราชการบริหารส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78–117.
- Boonmatat, S. (2019). Organizational Culture Suited for Thailand 4.0 Era: Cultural Elements Fostering the Improvement of Organizational Performance. *Journal of Economics and Management Strategy*, 6(2), 159-175.
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. California: SAGE.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (3rd ed). New York: Routledge.
- Chandarasorn, V. (2019). *National Strategy and Implementation. Presented to the Conference of Royal Institute Members*. Bangkok: Office of the Royal Society.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design* (5th Edition). California: SAGE.
- EFQM. (2013). *EFQM Excellence Model*. Belgium: EFQM.
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2018). *Platform Industrie 4.0*. Berlin: Public Relation Division.
- Gibson, J. L., et al. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F. et al. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed). United Kingdom: Cengage Learning.
- Industrial Value Chain Initiatives. (2018). *IVRA Next*. Tokyo: Monodukuri Nippon.
- Kane, G. C., et al. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. US: MIT Press.
- Digital transformation. (2016). *Seven steps to success*. Retrieved March 20, 2022, from <https://shorturl.asia/n5LR4>



- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2017). *Baldrige Excellence Framework: A systems approach to improving your organization's performance, 2017-2018*. USA: United States Department of Commerce.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Office of the Civil Service Commission. (2018). *Strategic Action Plan for Establishing and Developing Public Human Resource toward Digital Thailand (B.E. 2561-2565)*. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.ocsc.go.th/node/5280>
- Office of the Public Sector Development Commission. (2018). *Thailand 4.0 - Bureaucracy 4.0*. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.opdc.go.th>
- _____. *PMQA 4.0 (2019)*. Retrieved March 20, 2021, from <http://www.opdc.go.th>
- 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(5), 489-497.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution* World Economic Forum. UK: Penguin Random House.
- Department of Local Administration Promotion. (2016). *Thailand 4.0, a model that drives Thailand towards stability, prosperity and sustainability*. Retrieved April 13, 2019, from <https://shorturl.asia/SjaO7>

