

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน

อนพัทธ์ พูลสวัสดิ์¹

อรุณ รักธรรม²

เพ็ญศรี นิรินัง³

ชาญ ธาระวาส⁴

Received 6 June 2020

Revised 18 September 2020

Accepted 2 October 2020

บทคัดย่อ

บทความวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืนนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่นำพาธุรกิจเติบโตยั่งยืนได้ในระยะยาว 2) เพื่อนำเสนอแสดงผังมโนทัศน์ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน วัฒนธรรมองค์การ มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรนั้น ๆ เป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร เกิดเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน และการแสดงออกของพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร จึงควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาให้องค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืนประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการปรับตัว 2) วัฒนธรรมด้านพันธกิจ 3) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และ 4) วัฒนธรรมการมีเอกภาพ ผ่าน 5 กระบวนหลักในการดำเนินธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ ความยั่งยืน

^{1 2 3 4} บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประเทศไทย,

รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

¹อีเมล: meng.anapath@gmail.com ³อีเมล: pensri.chi@rmutr.ac.th

SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL

Anapath Poonsawad¹

Arun Raktham²

Phensri Chirinang³

Charn Tharawas⁴

Abstract

The purposes of this article were: 1) to study organizational culture factors that can lead to long-term sustainable business growth and 2) to present a conceptual map of the organizational culture of sustainability. The organizational culture is an important role in the success and growth. It determines the identity of each organization that link to the relationship between members and organization, as well as creates values, norms and expressions of common behavior among members of the organization. Therefore, the organizational culture should be created and developed to be in line with the change to lead the organization to success as planned and able to overcome various crises and grow sustainably. The sustainably organizational culture consists of 4 areas as follows: 1) adaptability culture, 2) mission culture, 3) involvement culture, and 4) consistency culture. They work through 5 business processes to drive business towards sustainable growth along with social and environmental responsibility.

Keywords: Organizational Culture, Sustainability

^{1 2 3 4} SC Asset Corporation Public Company Limited, Thailand,

Doctor of Public Administration (D.P.A), Rajamangala Rattanakosin College of Innovative Management (R-CIM), 96 Moo. 3 Phutthamonthon Sai 5 Road, Salaya, Phutthamonthon District, Nakhon Pathom 73170

¹ E-mail: meng.anapath@gmail.com ³ E-mail: pensri.chi@rmutr.ac.th

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงแบบไร้พรมแดน และต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจึงมีความท้าทายมากขึ้น โดยแต่ละองค์กรต้องมีการปรับตัวและรับมือให้ทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทองค์กร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิกในองค์กร เกิดเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ (Cameron, 1988) ทำหน้าที่เป็นรากฐานของการจัดการองค์กร สำหรับการอยู่รอดขององค์กรซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์กรเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต (Denison, 1990) และมีรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่าง ๆ ที่เป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546) รวมถึงแบบแผนพฤติกรรมที่สร้างขึ้นที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กร (วิรัช สงวนวงศ์, 2547) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องมีการสร้าง เพื่อให้เกิดค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์กร อันเป็นธรรมเนียมในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรที่เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีรากฐานที่แตกต่างกัน 2 ประการคือ หลักคิดที่มาจากรากฐานทางมานุษยวิทยา และหลักคิดที่มาจากรากฐานทางสังคมวิทยา โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเนื่องจาก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อ การตระหนักต่อภารกิจ หรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยม ทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์กร และเกิดกรอบแนวคิดการปฏิบัติ เป็นปรัชญาการบริหารจัดการผ่านกระบวนการภายในองค์กร โดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมบางอย่าง ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลาย ในที่นี้ขอนำเสนอตัวแบบที่มีความสำคัญเพียง 4 ตัวแบบ ที่มีผู้นำไปใช้ในการศึกษาวิจัยและอ้างอิงอย่างกว้างขวาง ได้แก่ 1) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison et al. (1995) 2) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron et al. (1999) 3) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Robbins (1990) และ 4) ตัวแบบวัฒนธรรมของ O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืน เป็นการผสมผสานแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร และแนวคิดด้าน การพัฒนาและการจัดการองค์กร โดยคำว่า ‘ความยั่งยืน’ เริ่มมีปรากฏในปี 1987 จากรายงาน Brundtland Report ว่าด้วยเรื่องของ Sustainable Development หรือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยให้คำจำกัดความ การพัฒนาและการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนว่า เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ได้ไปเบียดเบียนความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของคนรุ่นถัดไป เป็นการพัฒนาที่ต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (เฉลิมพร ทองบุญชู, 2557) โดยองค์กรต้องยึดหลักปรัชญาภิบาล (Corporate Governance) มีการกำกับดูแลที่ดี โดยรูปแบบวัฒนธรรม

องค์การแห่งความยั่งยืน ที่มีความเป็นอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ขององค์การ เป็นแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อ เพื่อให้เกิดค่านิยมหลัก และการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ผ่านกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ ประกอบด้วย 5 กระบวนการหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ในระยะยาวและความยั่งยืนระดับองค์การ (ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้ Cameron (1988) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Denison (1990) อธิบายถึง วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่เป็นรากฐานของการจัดการองค์การ และกลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมกรรมการจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการ ปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิกองค์การเป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์ สำหรับการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์การเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต ในทางเดียวกัน Schein (2004) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นรูปแบบของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ที่พัฒนาขึ้นโดยสมาชิกขององค์การเพื่อร่วมแก้ปัญหา ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และประสานงานภายในองค์การ เพื่อให้สมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความเข้าใจสามารถรับรู้ รับทราบแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม พร้อมรับในการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของประเทยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้ วิรัช สงวนวงศ์ (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม และความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ จึงเป็นเสมือน“บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ ในทางเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นลักษณะที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์การ เช่น ประเพณีพิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติและค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์การ สอดคล้องกับ ศิริพงษ์ เสาภายน (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกในองค์การ เกิดเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ และมีรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่าง ๆ รวมถึงแบบแผนพฤติกรรมที่สร้างขึ้นที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงต้องมีการสร้าง เพื่อให้เกิดค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Shared Values) เกิดความเข้าใจร่วมกัน มีรูปแบบการสื่อสารและการสืบทอด ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันเป็นธรรมเนียมในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Ouchi (1981) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การมีที่มาจากสาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา โดยมีสาขามานุษยวิทยาเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาด้านวัฒนธรรม ซึ่งจะเน้นการศึกษาวัฒนธรรมของชุมชน และสังคม ซึ่งการพัฒนางานองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การนี้ สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์กับแนวคิดเชิงระบบสังคม สอดคล้องกับ Cameron et al. (1988) ได้กล่าวว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์การนั้นมีต้นกำเนิดมาจากรากฐานที่แตกต่างกัน 2 ประการคือ หลักคิดที่มาจากรากฐานทางมานุษยวิทยา (An Anthropological Foundation) และหลักคิดที่มาจากรากฐานทางสังคมวิทยา (Sociological Foundation) โดยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิด ความเชื่อ การตระหนักต่อภารกิจ หรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยม ทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์การ เกิดกรอบแนวคิดการปฏิบัติ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน และการออกแบบงาน เป็นต้น โดยมีสภาพแวดล้อม นโยบายและการปฏิบัติที่มีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมองค์การ การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง บ่งบอกถึงการมีค่านิยมและการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกัน และเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมบางอย่าง จะทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ (ปริณ บุญถนอย, 2556) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้าง แนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์การ เพื่อให้องค์การมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไป (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) จากนิยามความหมายและที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ บ่งบอกถึงคุณลักษณะของแต่ละองค์การ เป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์การเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน มีความเชื่อ และมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน
2. ช่วยในการประสานประสานภายใน (Internal integration) มีรูปแบบการสื่อสารและประพฤติปฏิบัติ เกิดความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้ประสบผลสำเร็จเป้าหมายขององค์การ
3. เป็นปรัชญาการบริหารองค์การเกิดเป็นค่านิยมหลักร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Shared Values)
4. ช่วยให้องค์การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน เพื่อการทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture Model) จะพบว่ามีตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลายโดยมีผู้นำไปใช้ในการศึกษาวิจัยและอ้างอิงอย่างกว้างขวาง ในที่นี้ขอเสนอตัวแบบที่มีความสำคัญเพียง 4 ตัวแบบ ดังนี้

1. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison et al. (1995) โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการ กับฐานคติและความเชื่อที่ก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ขององค์การ โดยในตัวแบบนี้มีคุณลักษณะหลักของวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมด้านพันธกิจ 2) วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมการมีเอกภาพ 4) วัฒนธรรมการปรับตัว โดยวัฒนธรรมองค์การในแต่ละคุณลักษณะในแต่ละประเภท สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันภายในองค์การเดียวกัน แต่อาจมีความมากน้อยต่างกันในแต่ละมิติ

2. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron et al. (1999) ตัวแบบนี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติที่มีลักษณะเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน คือ มิติแรกเป็นการแข่งขันระหว่าง การเน้นความยืดหยุ่นกับความเป็นระเบียบและการควบคุม ส่วนมิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นการบูรณาการภายในองค์การกับภายนอกองค์การ เมื่อนำมิติทั้งสองมารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมจะระบุกลุ่มตัวชี้วัดของความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสามารถจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภทคือ 1) วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล 2) วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน 3) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา 4) วัฒนธรรมการตลาด

3. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Robbins (1990) นำเสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่อาจมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง (มากหรือน้อย) ใน 7 ลักษณะดังนี้ 1) เน้นให้พนักงานรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดต่าง ๆ ของงานที่ทำ 2) มุ่งที่ผลงานของพนักงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติ 3) ให้ความสำคัญกับบุคคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหาร 4) มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 5) เน้นให้พนักงานคิดและทำงานเชิงรุก 6) เน้นรักษาสถานะเดิมขององค์การ และ 7) เน้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเสี่ยง

4. ตัวแบบวัฒนธรรมของ O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) เสนอตัวแบบวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก คือ 1) ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) 2) ด้านความมั่นคง แน่วแน่ (Stability) 3) ด้านการกำหนดทิศทางของผลลัพธ์ (Outcome Orientation) 4) ด้านความสนใจรายละเอียด (Attention to Detail) 5) ด้านการให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Respect for People) 6) ด้านการกำหนดทิศทางของทีม (Team Orientation) และ 7) ด้านความกล้าปฏิบัติเชิงรุก (Aggressiveness)

แนวคิดการพัฒนาและจัดการองค์การอย่างยั่งยืน

1. ความหมายองค์การแห่งความยั่งยืน

The Brundtland Report (1997) ให้คำจำกัดความ การพัฒนาและจัดการองค์การอย่างยั่งยืนว่า เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน โดยไม่ได้ไปเบียดเบียนความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของคนรุ่นถัดไป (พิริยาภรณ์ อันทอง และคณะ, 2559)

เฉลิมพร ทองบุญชู (2557) ได้อธิบายองค์การที่ยั่งยืนว่า หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของปัจจุบัน โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต เป็นการพัฒนาที่ต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยองค์การต้องยึดหลักบริษัทภิบาล (Corporate Governance) ในการดำเนินธุรกิจตามอุดมการณ์และจรรยาบรรณอย่างมีคุณธรรมตามหลัก “เปิดเผย โปร่งใส

และตรวจสอบได้” ให้ความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีคณะกรรมการบรรษัทภิบาลเป็นผู้กำกับดูแล

โดยสรุปองค์การแห่งความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์การในการปรับตัวผ่านกระบวนการพัฒนาและบูรณาการตนเองโดยไม่ได้เพิ่มภาระให้กับองค์การอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ และยืนหยัดเติบโตได้อย่างต่อเนื่องมั่นคงในระยะยาว มีการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจนในการยึดถึงปฏิบัติ จนเกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุวัตถุประสงค์การ โดยจะต้องสร้างความสมดุลขององค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ด้านสังคม (Sociality) และ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุน การร่วมมือร่วมใจและขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนางานองค์การสู่ความยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาสทาง ดังนั้น ธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนางานองค์การสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทขององค์การ

กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์การ (Context) โดยศึกษาและวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์และแผนธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ จะช่วยให้มองเห็นประเด็นที่้องค์การควรให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนบริบทการดำเนินงานของธุรกิจอย่างครอบคลุม เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างเข้มแข็งในระยะยาว มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการที่ 2 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน (Policy) มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนในระดับองค์การ และกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนในระดับองค์การออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับพนักงาน เพื่อให้มีแนวคิดและการดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกันกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์การ

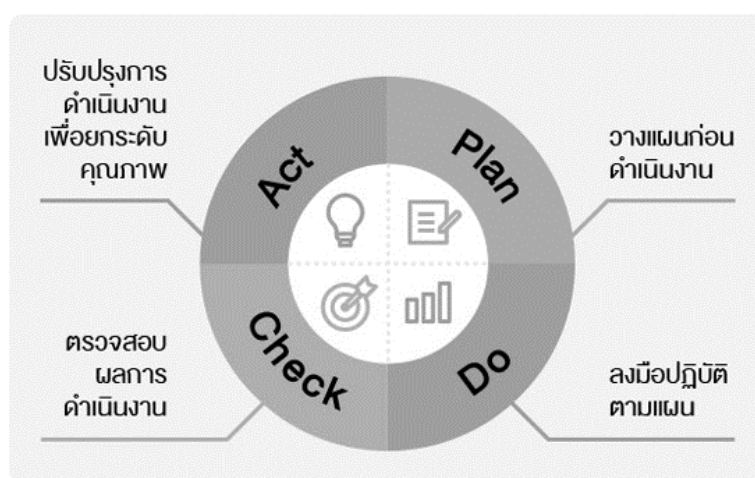
2. การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น (Team set up) เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นบูรณาการกับทุกคนในองค์การ

กระบวนการที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์การ (Strategy) มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable development framework) ให้สอดคล้องกับนโยบายและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนที่กำหนดไว้ มักเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการพัฒนาธุรกิจในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน

2. การกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน (Sustainable development initiative) กำหนดแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน (initiative) ด้านความยั่งยืนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรที่กำหนด โดยจะสะท้อนผลการดำเนินงานได้ทั้งในเชิงผลลัพธ์แบบ output และ outcome และสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่ธุรกิจสามารถสร้างได้จากแผนงานด้านความยั่งยืน

กระบวนการที่ 4 การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implement) Plan, Do, Check, Act (PDCA Cycle) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ ดังรูปที่ 1



ภาพที่ 1 แสดง PDCA Cycle

ที่มา: <https://www.setsustainability.com/page/sustainability-management-process>

โดยเริ่มต้นจากการวางแผนอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน ซึ่งควรมีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ รวมถึงมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินงาน และสรุปบทเรียนที่ได้หลังจบโครงการ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclose) มีรายละเอียดดังนี้

1. การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการตรวจสอบความถูกต้องของแนวทาง วิธีการวัดและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้

2. การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลด้านความยั่งยืน (Evaluate) การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้มาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Communicate) เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างคุณค่าและ/หรือมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้ โดยการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนให้มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและเห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของบริษัท

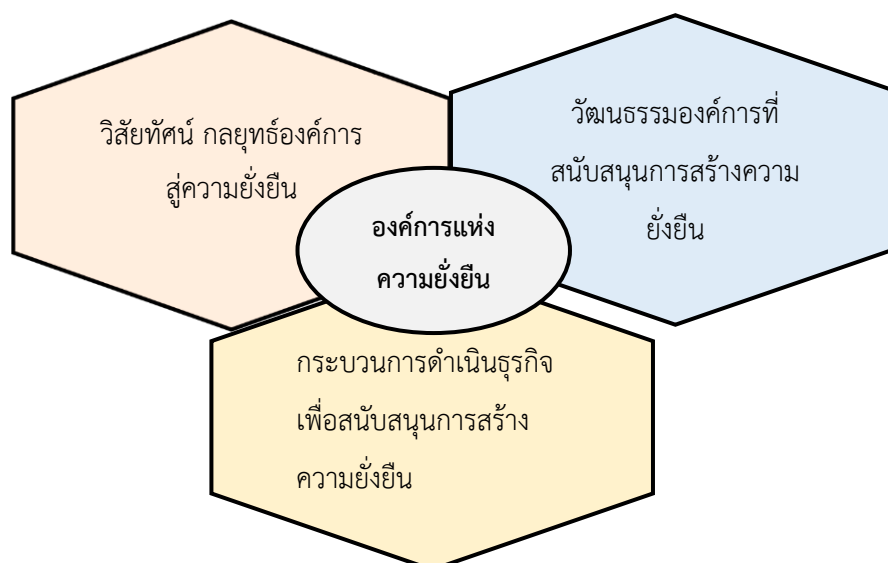
4. การติดตาม ทบทวน และวางแผนเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง (Review) ธุรกิจควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินผลมาทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่นที่บริษัทสามารถดำเนินการได้ดี หรือข้อควรปรับปรุงที่บริษัทควรพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และวางแผนพัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

3. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน หมายถึง ค่านิยมความเชื่อ ที่มีความเป็นอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ เพื่อให้เกิดค่านิยมหลักที่ยึดถือหลักร่วมกัน รูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ผ่านกระบวนการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในระยะยาว นอกจากนี้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น จึงนำเสนอผังมโนทัศน์ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน โดยกรอบแนวคิดได้ผสมผสานและประยุกต์จากตัวแบบวัฒนธรรมที่มีความสำคัญ 4 ตัวแบบดังได้กล่าวข้างต้น เป็นการเขียนกรอบแนวคิดกรอบแนวคิดเชิงองค์ประกอบ (Component conceptual framework) ดังผังมโนทัศน์ที่มีปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญดังนี้ 1) วัฒนธรรมด้านพันธกิจ 2) วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมการมีเอกภาพ 4) วัฒนธรรมการปรับตัว ผ่านกระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน ดังภาพที่

2



ภาพที่ 2 แสดงผังมโนทัศน์ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน เป็นแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีความเป็นอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ เพื่อให้เกิดค่านิยมหลักที่ยึดถือหลักร่วมกัน รูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ผ่านกระบวนการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในระยะยาว โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การได้แก่ 1) วัฒนธรรมการปรับตัว 2) วัฒนธรรมด้านพันธกิจ 3) วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วม และ 4) วัฒนธรรมการมีเอกภาพ ผ่านกระบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนระดับองค์การ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์บริบทและประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์การ 2) การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน 3) การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์การ 4) การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ และ 5) การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน โดยมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้ทั้งในเชิงผลลัพธ์แบบ output และ outcome และสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่ธุรกิจ ควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิมพร ทองบุญชู. (2557). **องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการจัดการทั่วทั้งองค์กร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี).
- ณัฐวรรณ พุ่มดียิ่ง (2556). **วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ปริญ บุญฉวย (2556). **วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์การ ของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร).
- พิริยาภรณ์ อันทอง และคณะ. (2559). **Checklist เพื่อธุรกิจยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- วิรัช สงวนวงศ์. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา**. (ภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน. (2563). **หลักการและแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน**. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.setsustainability.com/page/sustainability-management-process>

- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). Corporate culture and organizational symbolism. **Journal of Business Communication**, 92 (1): 92-116
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). **The Conceptual Foundations of Organizational Culture**. In Higher Education: Handbook of Theory and Research. J. C. Smart, ed. Vol. 4. New York: Agathon.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: Wiley.
- Denison, D. R. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organizational Science**. 6, 204-223.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. **Academy of Management Journal**, 34, 487-516.
- Robbins, Stephen P. (1990). **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational Culture and Leadership** (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, Herbert A. (1960). **Administrative Behavior**. New York: The McMillen Company.