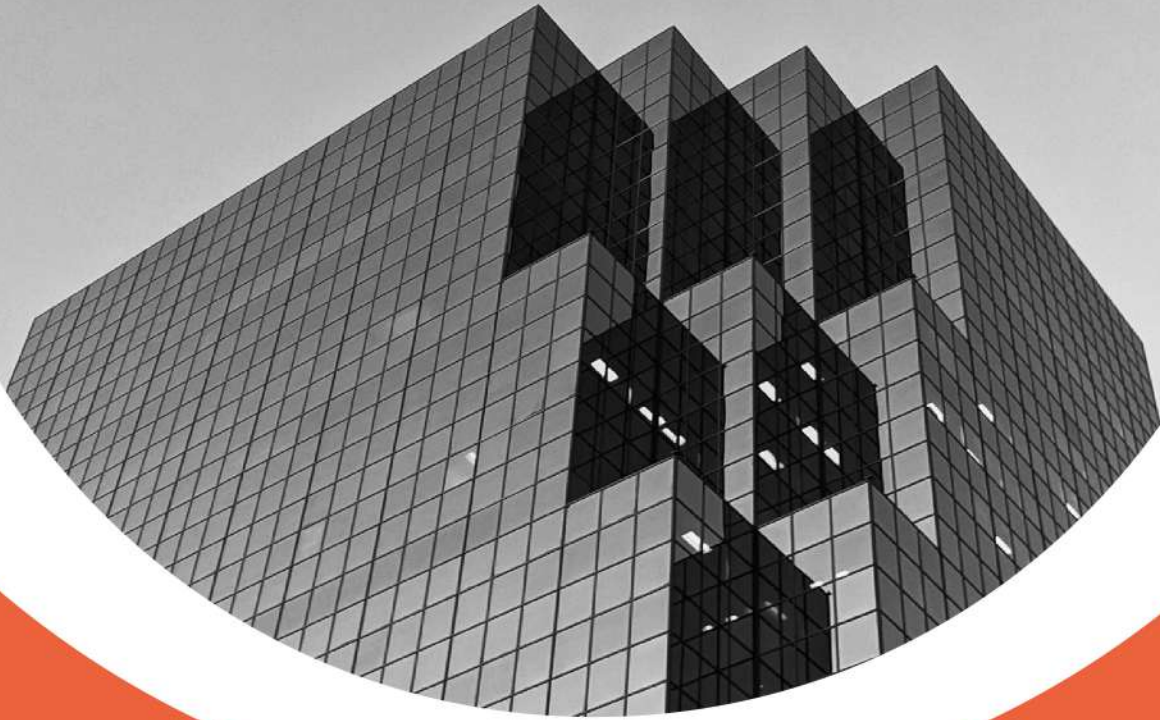




brightside |

A COP OF
CULTURE



Paper 1

วัฒนธรรมองค์กรและการออกแบบค่านิยมหลัก:

กุญแจสู่ความสำเร็จ ขององค์กร



The 4C Cultural Transition Framework:
Crafting Organizational Excellence through
Cultural Transformation

A Thought Leadership White Paper
by Bright Side People

สารบัญ

หัวข้อ 1

บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จขององค์กร

The Role of Organizational Culture and Organizational Success

0. บทนำ Introduction (ที่มาของ organizational culture) 01

0.1 วัฒนาการของแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) 04

- 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร 05
- 1.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร 05
- 1.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร กับความสำเร็จขององค์กร 08
- 1.4 ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 09
- 1.5 แนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร Elements of Culture (In relationship to Core values) 12
- 1.6 คำศัพท์สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Key Terms used in organization: Core Competency, Core Values, Culture) 14

2. ค่านิยมหลักขององค์กร 16

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของค่านิยมหลักขององค์กร 17
- 2.2 ทฤษฎีค่านิยมหลักขององค์กร 18
- 2.3 อุปสรรคในการออกแบบค่านิยมหลักขององค์กร (Obstacles in creating desired culture/ core values) 18
- 2.4 ความล้มเหลวในการ กำหนด values ที่ accurate (เกิดจากการที่ core values ไม่ถูกต้อง-คิดขึ้นมา) 20

หัวข้อ 2

องค์ประกอบ (Elements)

26

ที่สนับสนุนการออกแบบค่านิยมหลักขององค์กรที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่สำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Elements essential in cracking core values that contribute to Organizational Success)

- องค์ประกอบ (Elements) ที่สนับสนุนการออกแบบค่านิยมหลักขององค์กรที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่สำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (The elements essential in cracking core value) 27

บทนำ

วิวัฒนาการของแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้มีพัฒนาการมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันตลอดจนมีแนวโน้มที่จะทวีความสำคัญอย่างต่อเนื่องในอนาคตโดยแนวคิดดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับหลายศาสตร์ เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

จุดเริ่มต้นของแนวคิด “วัฒนธรรมองค์กร” (ช่วงก่อนปี 1950s) มีรากฐานมาจากสาขาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา โดยเน้นการศึกษาบรรทัดฐาน (Norms), ค่านิยม (Values), และประเพณี (Customs) ของกลุ่มคนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในหลากหลายประเทศ **Max Weber** (1905) และ **Elton Mayo** (1930) เป็นผู้เริ่มต้นในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กร (workplace behavior) โดย **Weber** ศึกษาพฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างลำดับชั้น ภาวะเบียดเบียน และประสิทธิภาพในการทำงาน และงานวิจัยที่โด่งดังของ **Elton Mayo** (1930) คือ **Hawthorne Studies** ที่ศึกษากับความสัมพันธ์ทางสังคม และการเป็นรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ กับพฤติกรรมมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรม



ช่วงเวลาต่อมาระหว่างปี 1950s-1970s

มีการศึกษาพฤติกรรมองค์กร และทฤษฎีระบบ (Systems theory) ซึ่งเปรียบเทียบองค์กรเป็นระบบเปิดที่ได้รับผลกระทบจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดย Talcott Parsons (1951) กล่าวว่า

“ องค์กรทำหน้าที่เป็นระบบสังคม ที่มีค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกัน Edgar Schein (1960s-1970s) ถือเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการศึกษาทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร ”

โดยศึกษาบทบาทของผู้นำในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และอิทธิพลของวัฒนธรรม องค์กรต่อการตัดสินใจ

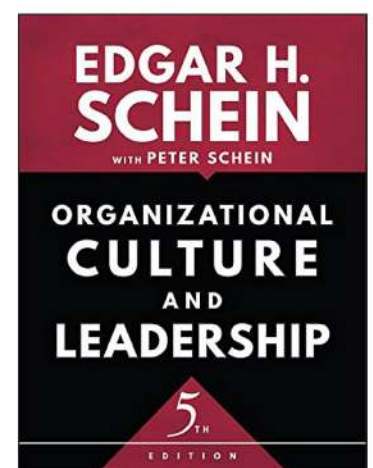
ต่อมาช่วงปี 1980s เป็นยุคที่วัฒนธรรมองค์กรเริ่มกลายเป็นสาขาวิชาที่มีการศึกษาอย่างเป็นทางการ เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการศึกษาที่โด่งดังมากคือ การศึกษาของ **Geert Hofstede ในปี 1980** (สามารถศึกษารายละเอียดได้จากเว็บไซต์: <https://www.hofstede-insights.com/>) ที่ทำให้เกิดการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร **โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงวัฒนธรรมระหว่างประเทศสู่พฤติกรรมองค์กร**

โดยศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมที่แตกต่างของพนักงาน **IBM** ในประเทศต่างๆ จนเป็นที่มาของวัฒนธรรมประจำชาติและวัฒนธรรมองค์กร และยังคงมีอิทธิพลต่อการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรจนถึงปัจจุบัน นำไปสู่การพัฒนา **Hofstede's Cultural Dimensions Theory** ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้วัดความแตกต่างของวัฒนธรรมใน **6 มิติ** ได้แก่

- | | |
|---|---|
| <p>1 Power Distance
ระยะห่างของอำนาจ (ความยอมรับ ในความไม่เท่าเทียมของอำนาจ)</p> | <p>2 Individualism vs. Collectivism
ความเป็นปัจเจกบุคคลเทียบกับการรวมกลุ่ม</p> |
| <p>3 Masculinity vs. Femininity
ลักษณะทางเพศที่มีความเป็นชายหรือหญิง</p> | <p>4 Uncertainty Avoidance
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน</p> |
| <p>5 Long-Term vs. Short-Term Orientation
การมุ่งเน้นระยะยาวเทียบกับระยะสั้น</p> | <p>6 Indulgence vs. Restraint
การยอมรับหรือการยับยั้งความต้องการ</p> |

นักวิชาการที่สำคัญอีกท่านหนึ่งในยุคนี้คือ **Edgar Schein (1985)** ซึ่งได้เขียนหนังสือเรื่อง **"Organizational Culture and Leadership"** ที่นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบที่มีหลายชั้นประกอบด้วย สิ่งที่มองเห็นได้ (**Artifacts**) , ค่านิยมที่ประกาศออกมา (**Espoused values**), และ สมมติฐานพื้นฐาน (**Basic Assumptions**)

ตั้งแต่ปี **1990s** จนถึงปัจจุบัน มีแนวคิดทฤษฎี ที่ได้รวมการศึกษาอัตลักษณ์องค์กร (**Organizational Identity**), นวัตกรรม, และการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัลมีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของวัฒนธรรมองค์กรในยุคทำงานทางไกลและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Cameron and Quinn, 1999; Johnson & Scholes, 1992) ทำให้เกิดว่าทำองค์กรในแบบที่แตกต่างออกไป เช่น **Cameron and Quinn (1999)** ได้พัฒนาตัวแบบที่เรียกว่า ตรงนั้น **Competing Values Framework (CVF)** โดยแบ่ง วัฒนธรรม องค์กรออกเป็น **4 ประเภท** ครอบครั้ว (**Clan**), ความคิดสร้างสรรค์ (**Adhocracy**), การตลาด (**Market**), และ ลำดับชั้น (**Hierarchy**)



การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งมีผลกระทบกับพลวัต

รูปแบบการทำงาน วิถีชีวิต และทัศนคติของ
ผู้คนวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและอนาคต
มีแนวโน้มที่จะต้องปรับเปลี่ยนไป



เช่น **การศึกษาวัฒนธรรมในการทำงาน Work from home** หรือการทำงานแบบ **Hybrid** (Gartner, 2020) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมที่มุ่งเน้นเรื่องความหลากหลาย (Dixon-Fyle et al., 2020) ความเป็นอยู่ที่ดี (Gallup, 2024) และความยั่งยืน (Bain & Company, 2021) องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มเหล่านี้จะมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้นและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและยั่งยืนสำหรับพนักงาน

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากการศึกษาทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาในช่วงแรกจนกลายเป็นสาขาวิจัยหลักในด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ และมีส่วนสำคัญในการเข้าใจบทบาทของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ เช่น **ผู้นำ การปฏิบัติงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การศึกษาวัฒนธรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน**

1

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่กว้างขวาง ครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม ขนบธรรมเนียม และบรรทัดฐานทางสังคมที่กลุ่มคนยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันและปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว หากพูดถึงในบริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ตามที่ Hofstede (1998) ได้ให้นิยามไว้ นั้น หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร มีผลให้สมาชิกขององค์กรนั้นๆ มีความแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น และหมายรวมถึง ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และแนวปฏิบัติ (Practices) ที่พนักงานในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม วิธีการตัดสินใจ และแนวทางการทำงานของพนักงาน (Hofstede, 2011) นอกจากนี้ Schein (2010a) ยังได้นิยามเพิ่มเติมว่าเมื่อวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นถูกยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องก็จะถูกส่งต่อให้สมาชิกใหม่ของกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนมีวิธีคิดและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

ในบทความนี้ขอใช้ความหมายที่ **วัลลสนันท์ บุญเพิ่มพูล** และ **สมบูรณ์ สารพัด** (2566) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง

แบบแผน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวปฏิบัติ ที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ และยึดถือต่อๆ กันมา และมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ **เพื่อส่งเสริมให้องค์กร ประสบความสำเร็จ ”**



1.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

จากงานวิจัยที่ ศึกษาพนักงาน IBM จาก 50 ประเทศ ในปี 1980 (Hofstede, 1984) Hofstede ได้เขียนหนังสือชื่อ Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (1984) ซึ่งเป็นเป็นรากฐานของเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและเป็นหนังสือที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย และต่อมาเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและพัฒนาเป็น Website ของ Hofstede (<https://www.hofstede-insights.com/>) ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยน ชื่อเป็น **The Culture Factor Group** (<https://www.theculturefactor.com/organisational-culture>)

เป็น 4 รีม ดังนี้



1. วัฒนธรรมที่เหมาะสมที่สุด (Optimal culture) (Canvas ส่วนบน)

หมายถึง **วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อจะช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ** วัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและคำนึงถึงข้อจำกัดภายนอก (เช่น กฎระเบียบ กฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ) ซึ่งควรออกแบบให้เหมาะกับแต่ละองค์กรโดยเฉพาะ ไม่ควรลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (The Culture Factor Group, 2025) ซึ่งสอดคล้องกับบทความ “Organizational Culture: Managing Your Culture by Design Rather Than Default” ของบริษัท Steelcase ในปี 2020 อธิบายว่า วัฒนธรรมโดยการออกแบบ (Culture by Design) คือ วัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นอย่างตั้งใจโดยผู้นำองค์กร จึงทำให้เกิดการกำหนดค่านิยม พฤติกรรม และแนวปฏิบัติที่ต้องการ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมโดยการออกแบบ (Culture by Design) ต้องใช้ความตั้งใจผนวกกับการมีส่วนร่วมจากผู้นำและสมาชิกในองค์กร เพื่อทำให้วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นนั้น สนับสนุนความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร (Steelcase, 2020)

นอกจากนี้ Simon Sinek (2024) นักเขียนผู้โด่งดังจากหนังสือเรื่อง Start with Why และวิทยากรสร้างแรงบันดาลใจ ยังได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรควรเกิดขึ้นโดยการออกแบบ (Culture by Design) แทนที่จะปล่อยให้วัฒนธรรมนั้นพัฒนาไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Culture by Default) ซึ่งผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน นวัตกรรม และการเติบโตส่วนบุคคล

โดยเริ่มจากการถามคำถามว่า...

"ทำไม" (Start with why) ปรับวิธีการสื่อสารให้มีความสำคัญกับการฟัง

และพร้อมที่จะพูดคุยเรื่องที่ท้าทาย การออกแบบวัฒนธรรมอย่างตั้งใจและมีทิศทาง จะช่วยให้ทำให้ค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับการกระทำและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของพนักงาน อีกทั้ง Simon Sinek ยังกล่าวว่าวัฒนธรรมไม่ใช่แค่ประวัติศาสตร์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ยังเป็นพลังที่สำคัญในการสร้างอัตลักษณ์และความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

2. วัฒนธรรมที่เป็นจริง (Actual culture)

หมายถึง **วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร หรือแตกต่างกัน ๑ เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม** ควรมีการวัดผลโดยใช้เครื่องมือที่เป็นระบบและเชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ (The Culture Factor Group, 2025) สอดคล้องกับคำว่า วัฒนธรรมโดยปริยาย (Culture by Default) ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ได้ผ่านกระบวนการคิด วางแผนหรือกำหนดอย่างชัดเจน มักเป็นผลมาจากพฤติกรรม นิสัย และการตัดสินใจที่สั่งสมมาของสมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การยอมรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่สอดคล้องกับค่านิยมที่องค์กรต้องการ (Duguay-Lemay, 2024)

3. วัฒนธรรมตามมุมมองของคนในองค์กร (Perceived culture)

หมายถึง **วัฒนธรรมที่พนักงานหรือผู้นำ "คิดว่า" องค์กรมีหรือเป็น ซึ่งอาจตรงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นการรับรู้แบบอัตวิสัย (subjective)** ซึ่งหมายถึงเป็นมุมมองส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล ทำให้ไม่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่สามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนในองค์กรและความเข้าใจผิดที่อาจมีอยู่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้ (The Culture Factor Group, 2025)

4. สภาพแวดล้อมการทำงานในอุดมคติ (Ideal work environment) (Canvas ส่วนล่าง)

หมายถึง **วัฒนธรรมที่พนักงานใฝ่ฝันต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีวิธีการวัดผลแบบเดียวกับวัฒนธรรมที่เป็นจริง (Actual culture)** เป็นตัวชี้วัดถึงความต้องการของพนักงาน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่ควรใช้เป็นเป้าหมายหลัก เนื่องจากไม่ได้สะท้อนสถานการณ์หรือเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร (The Culture Factor Group, 2025)



1.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร กับความสำเร็จขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรสามารถที่จะควบคุม หรือเปลี่ยนแปลงมันได้ (Bellot, 2011) คำนิยามที่องค์กรประกาศไว้อาจไม่ตรงกับความเป็นจริงที่ปฏิบัติกัน (Guiso et al., 2015) ทั้งนี้ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ผู้นำควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและทำให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับกลยุทธ์และการตัดสินใจขององค์กร (Warrick, 2017) ดังจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่สิ่งที่แยกออกจากส่วนอื่นๆ ขององค์กร แต่เป็นส่วนหนึ่งของทั้งหมด และควรได้รับการพิจารณาควบคู่ไปกับปัจจัยอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Kumar, 2016) วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากมีอิทธิพลต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น

1 การรักษาและดึงดูดพนักงาน (Employees Engagement)

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจช่วยให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นและรับความเสี่ยง ซึ่งนำไปสู่การทำงานร่วมกันและความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น (Martinez et al., 2015) วัฒนธรรมที่ดีสามารถส่งเสริมขวัญกำลังใจและผลผลิตของพนักงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งมักจะมีความสามารถในการดึงดูด สร้างแรงจูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้ (Warrick, 2017) บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมักจะได้รับการจัดอันดับให้เป็น **"สถานที่ทำงานที่ดีที่สุด"** ซึ่งสามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ (Guiso et al., 2015) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่อาจสอดคล้องกับคุณค่าที่บุคคลให้ความสำคัญ เช่น วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน (Shahriari et al., 2023) โดยวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ยังมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Tadesse Bogale & Debelo, 2024)

2 การเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)

วัฒนธรรมที่เน้นผลลัพธ์และงานมีผลเชิงบวกต่อความตั้งใจของพนักงานในกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร (การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน และการประยุกต์ใช้) (Chang & Lin, 2015) โดยการแบ่งปันความรู้และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร (Azeem et al., 2021)

3 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง (Guiso et al., 2015) ในด้านผลประกอบการ หรือองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการลูกค้า โดยสามารถปรับตัวและการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการและความภักดีในการใช้บริการอย่างต่อเนื่องในอนาคต (Famiyeh et al., 2018)

4 การจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม (Environmental and Social Management)

วัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมักจะมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (Tadesse Bogale & Debelo, 2024) ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสามารถช่วยให้องค์กรปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น (Warrick, 2017)

1.4 ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) บิดาแห่งการบริหารจัดการสมัยใหม่เคยกล่าวไว้ว่า

“ Culture eats strategy as breakfast. ”

หมายถึง ต่อให้องค์กรมีกลยุทธ์ธุรกิจที่สุดยอดขนาดไหน **ถ้าวัฒนธรรมองค์กรไปด้วยกันไม่ได้ ความสำเร็จก็ไม่มีวันเกิดขึ้น** (Drucker, 2006)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรชั้นนำทั่วโลก องค์กรอย่าง Netflix Starbucks และ Srichand ต่างมีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจทำให้สามารถสร้างความแตกต่างในตลาดและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

01

Netflix

วัฒนธรรมแห่งอิสรภาพและความรับผิดชอบ
(Hastings & Meyer, 2020)



Netflix มีวัฒนธรรมที่เน้น **"Freedom & Responsibility"** (อิสรภาพและความรับผิดชอบ) ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถทำงานอย่างอิสระและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตนเอง

กุญแจสู่ความสำเร็จของวัฒนธรรม **Netflix** คือ

1

High Trust Culture

Netflix เชื่อมั่นในพนักงานและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยไม่ต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน

2

No Rules Rules

ไม่มีนโยบายลาหยุด ไม่มีนโยบายค่าใช้จ่ายที่เข้มงวด แต่พนักงานต้องใช้ดุลยพินิจในการทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3

Performance-Driven

เน้นการให้รางวัลพนักงานที่มีผลงานดีและเลิกจ้างพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ผลลัพธ์:

วัฒนธรรมของ **Netflix** ทำให้บริษัทมีความคล่องตัวสูง ปรับตัวได้เร็ว และเป็นหนึ่งในผู้นำด้านสตรีมมิ่งระดับโลก

02

Starbucks

วัฒนธรรมการสร้าง ความผูกพันและการดูแลพนักงาน
(Schultz, 2011)



Starbucks สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นไปที่ **"People First"** ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้าเป็นหลัก

กุญแจสู่ความสำเร็จของวัฒนธรรม **Starbucks** คือ

1

Customer-Centric Culture

วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า การบริการที่เป็นมิตรและคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2

Employee Empowerment

Starbucks เรียกพนักงานว่า **"Partners"** และให้สวัสดิการที่ดี เช่น ประกันสุขภาพและทุนการศึกษา

3

Mission-Driven Culture

มุ่งเน้นไปที่การสร้างชุมชนและผลกระทบทางสังคม เช่น การใช้วัตถุดิบที่ยั่งยืน

ผลลัพธ์:

วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งทำให้ **Starbucks** สามารถสร้างฐานลูกค้าประจำได้ทั่วโลก และพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูง

03

Google

วัฒนธรรมแห่งอิสระภาพ ความเป็นอิสระ
และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Brock, 2015)



Google มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น **“Freedom with Responsibility”** (อิสระภาพที่มาพร้อมความรับผิดชอบ) และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-driven) โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง เชื่อในศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมการเรียนรู้

กุญแจสู่ความสำเร็จของวัฒนธรรม **Google** คือ

1

High-Freedom Culture

Google เชื่อว่าคนส่วนใหญ่เป็นคนดีที่ควรได้รับอิสระในการทำงาน เช่น หัวหน้างานไม่สามารถตัดสินใจเรื่องจ้าง เลื่อนตำแหน่ง หรือให้โบนัสได้เพียงลำพัง แต่จะมีคณะกรรมการประเมินแทน

2

Data-Driven Decision Making

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่อิงจากข้อมูลเชิงลึก เช่น การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือประเมินผลงานมาจากกระบวนการที่เป็นกลาง

3

Meaningful Work

Google สร้างวัฒนธรรมที่ให้พนักงานรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่า เช่น เปิดโอกาสให้ใช้เวลา 20% กับโปรเจกต์ที่สนใจ (20% time) และสนับสนุนสภาพแวดล้อมแห่งนวัตกรรมและความหลากหลาย

ผลลัพธ์:

วัฒนธรรมของ Google ช่วยดึงดูดบุคลากรชั้นนำจากทั่วโลก ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำให้ Google กลายเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีความสุขในการทำงานมากที่สุดในโลก

04

IKEA

วัฒนธรรมแห่งความเรียบง่าย ความเสมอภาค
และการเล่าเรื่อง (Kristoffersson, 2014)



IKEA มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดโยงกับค่านิยมแบบสวีเดน เช่น ความเสมอภาค ประหยัด และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้การเล่าเรื่อง (Corporate Storytelling) เป็นแกนกลางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กุญแจสู่ความสำเร็จของวัฒนธรรม IKEA คือ

1

Swedishness as Identity

IKEA นำเสนอภาพของ “ความเป็นสวีเดน” เช่น ความเท่าเทียม ความเรียบง่าย และความเป็นธรรม ผ่านผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และสื่อโฆษณาซึ่งกลายเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์

2

Narrative-Driven Culture

IKEA ใช้การเล่าเรื่องเพื่อสร้างความผูกพันและแรงจูงใจ เช่น การเล่าเรื่องจุดเริ่มต้นของบริษัท โดย **Ingvar Kamprad** เพื่อสร้างภาพลักษณ์ว่า **IKEA** คือแบรนด์ของประชาชน (Robin Hood of Furniture Industry)

3

Corporate Storytelling as Strategy

วัฒนธรรมองค์กรถูกส่งต่อผ่านคู่มือ วิดีโอฝึกอบรม และกิจกรรมอบรมที่เน้นค่านิยมดั้งเดิมซึ่งช่วยรวมพนักงานจากหลากหลายชาติให้มีจุดยืนร่วมกัน

ผลลัพธ์:

วัฒนธรรมของ IKEA ช่วยสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งระดับโลก โดยทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงคุณค่าทางสังคมจากการบริโภคสินค้า และสร้างความภักดีจากพนักงานที่รู้สึกมีส่วนร่วมในเรื่องราวขององค์กร

บทสรุป

องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่าง Netflix, Starbucks และ Srichand มีจุดร่วมสำคัญ คือ **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และใช้วัฒนธรรมนี้เป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จ**

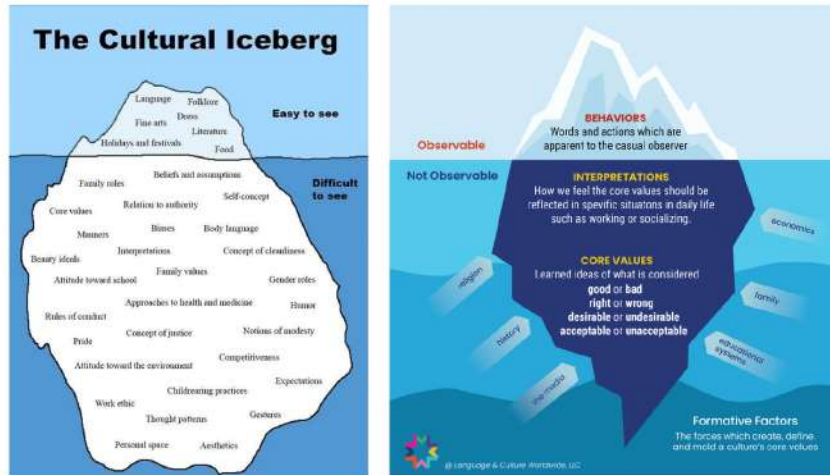
- **Netflix** เน้นความอิสระและความรับผิดชอบ สร้างองค์กรที่คล่องตัวและเน้นผลลัพธ์
- **Starbucks** สร้างความผูกพันกับพนักงานและลูกค้า มุ่งเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์
- **Google** เน้นอิสระ ความไว้วางใจ และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
- **IKEA** เน้นความเรียบง่าย เสมอภาค และการเล่าเรื่อง

องค์กรที่สามารถ **ออกแบบวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและบริบทของตลาด** จะสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

1.5 แนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

Elements of Culture (In relationship to Core values)

1 Ice berg's model (ที่มี core values) (The Core Collaborative, 2024)



เมื่อ 20 ปีก่อน Edward T. Hall ได้พัฒนาแนวคิดที่เปรียบเทียบวัฒนธรรมกับภูเขาน้ำแข็งและเรียกมันว่า Cultural Iceberg (ภูเขาน้ำแข็งทางวัฒนธรรม) ซึ่งโมเดลนี้ได้ถูกใช้เพื่อช่วยให้ผู้คน เช่น นักเรียนที่ไปเรียนต่อต่างประเทศหรืออาสาสมัครใน Peace Corps เข้าใจและมีปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่แตกต่างจากของตนเองโดยอธิบายว่าส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำคือคุณลักษณะที่เราสามารถสังเกตเห็นได้ เช่น อาหาร การเดินร่ำ หรือศิลปะ แต่ในความเป็นจริง สิ่งที่เราสังเกตเห็นได้นั้นกำลังสะท้อนส่วนซ่อนที่อยู่ใต้น้ำ ที่เรียกว่าทัศนคติ (Attitude) และค่านิยมหลัก (Core values)

2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Edgar Schein

(Edgar Schein's Elements of Culture)

อธิบายว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความหมาย และประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้ (Schein, 2010b; Somers, 2023)

| Artifacts (สิ่งที่มองเห็นได้)

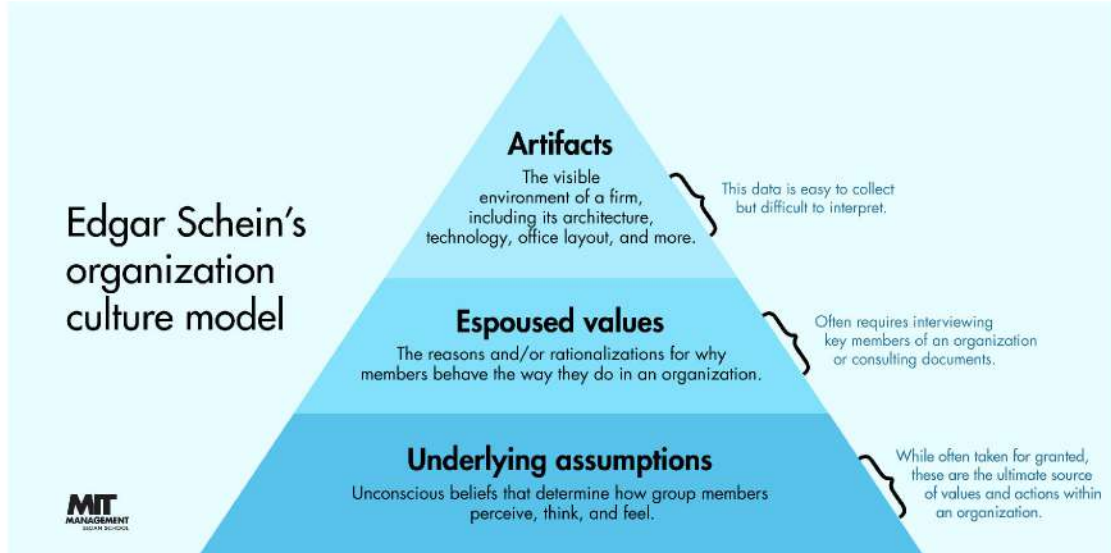
เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ เช่น การตกแต่งสำนักงาน การแต่งกายของพนักงาน หรือโครงสร้างองค์กร ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย แต่ไม่สามารถบอกได้ทันทีว่าเป็นการสะท้อนถึงค่านิยมหรือทัศนคติภายในองค์กร

| Espoused Values (ค่านิยมที่ประกาศออกมา)

ค่านิยมที่องค์กรประกาศออกมาอย่างเป็นทางการ เช่น ค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์หรือพันธกิจ ซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่องค์กรเชื่อและต้องการให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม

Basic Assumptions (สมมติฐานพื้นฐาน)

ความเชื่อหรือทัศนคติที่ลึกที่สุดในองค์กร ซึ่งไม่ได้พูดถึงหรือเห็นได้ง่าย แต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เช่น ความเชื่อเรื่องการทำงาน การจัดการ หรือการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

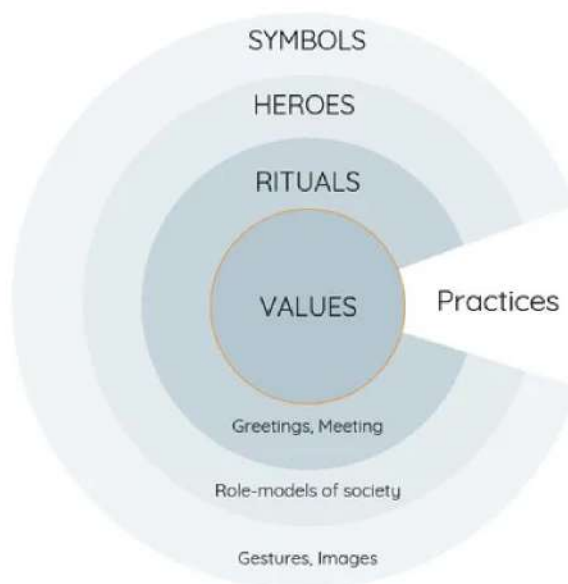


ที่มา เว็บไซต์: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-enduring-management-ideas-mit-sloans-edgar-schein>

3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมตามทฤษฎีของ Hofstede

(Hofstede's Elements of Culture) (The Culture Factor Group, 2025)

วัฒนธรรม (Culture) มีโครงสร้างที่ประกอบไปด้วยหลายชั้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับหัวหอมที่มีชั้นเปลือกหุ้มซ้อนกัน



ที่มา เว็บไซต์: <https://www.theculturefactor.com/organisational-culture>



ชั้นนอกสุดของวัฒนธรรม คือ สัญลักษณ์ (Symbols)

สัญลักษณ์เป็นองค์ประกอบที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้ง่าย เช่น อาหาร โลโก้ สี หรืออนุสรณ์สถานที่มีความหมายต่อวัฒนธรรมนั้น ๆ



ชั้นที่สอง คือ วีรบุรุษ (Heroes)

วีรบุรุษในวัฒนธรรมสามารถเป็นบุคคลจริง เช่น นักการเมือง นักกีฬา หรือผู้ก่อตั้งบริษัท หรืออาจเป็นตัวละครสมมติจากวัฒนธรรมสมัยนิยม เช่น ซูเปอร์แมน



ชั้นที่สาม ซึ่งใกล้เคียงแก่นของวัฒนธรรมมากขึ้น คือ พิธีกรรม (Rituals)

พิธีกรรมในวัฒนธรรมอาจรวมถึงกิจกรรมที่ทำในเวลาว่าง เช่น การเข้าชานา หรือการร้องคาราโอเกะ หรืออาจเป็นพิธีกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การประชุม

แก่นของวัฒนธรรม คือ ค่านิยม (Values)

ค่านิยมเป็นสิ่งที่อยู่ลึกที่สุดในวัฒนธรรม และสะท้อนถึงความชอบหรือความเชื่อเกี่ยวกับสถานะที่พึงปรารถนา เช่น การให้ความสำคัญกับความเสมอภาคมากกว่าลำดับชั้นทางสังคม ค่านิยมเหล่านี้ถูกส่งต่อผ่านสภาพแวดล้อมที่เราเติบโตขึ้น เช่น การอบรมสั่งสอนจากพ่อแม่หรือครูที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งใดเป็นที่ยอมรับและสิ่งใดไม่เป็นที่ยอมรับ

ในแง่ของการบริหารจัดการธุรกิจ **"ปัจจัยด้านวัฒนธรรม"** (The Culture Factor) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและบริหารจัดการกลุ่มคนได้ดีขึ้น โดยการตระหนักถึงวัฒนธรรมของพนักงาน ลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



1.6 คำศัพท์สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

(Key Terms used in organization: Core Competency, Core Values, Culture)

ปัจจุบัน มีคำศัพท์ที่ใช้เรียก **Concept ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร อยู่หลากหลาย เช่น Core Competency (ความสามารถหลัก), Core Values (ค่านิยมหลัก), และ Culture (วัฒนธรรมองค์กร)** ซึ่งล้วนเป็นแนวคิดที่สำคัญในด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยมีบทบาทและความหมายที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และบางครั้ง บางองค์กรมีการใช้คำศัพท์ทดแทนกัน

1 Core Competency (สมรรถนะหลัก) (Prahalad & Hamel, 2009)

ความหมาย: ทักษะหรือความสามารถเฉพาะที่องค์กรมี ซึ่งทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จในตลาดได้ สมรรถนะหลักเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีและไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่ง

บทบาทหลัก: สมรรถนะหลักช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีความโดดเด่นในตลาดโดยมักจะเกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะ หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหนือกว่า

2 Core Values (ค่านิยมหลัก) (Schein, 2010b)

ความหมาย: หลักการและค่านิยมพื้นฐานที่องค์กรยึดถือ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติตัวของสมาชิกในองค์กร ค่านิยมเหล่านี้ถูกปลูกฝังในองค์กรและช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

บทบาทหลัก: ค่านิยมหลักสะท้อนถึงมาตรฐานทางจริยธรรมและค่านิยมที่ช่วยกำหนดพฤติกรรมของพนักงานและการดำเนินการขององค์กร สร้างความสอดคล้องและความร่วมมือภายในองค์กร

3 Culture (วัฒนธรรมองค์กร) (Hofstede et al., 2010)

ความหมาย: วัฒนธรรมองค์กรคือระบบของค่านิยม, ความเชื่อ, พฤติกรรม และการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามร่วมกัน วัฒนธรรมนี้สะท้อนถึงวิธีการทำงานและบรรยากาศการทำงานในองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

บทบาทหลัก: วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสะท้อนถึงค่านิยมและวิธีการทำงานขององค์กร

สรุปความแตกต่าง

Core Competency

เกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด

Core Values

คือหลักการและค่านิยมที่องค์กรยึดถือในการทำงานและการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อและมาตรฐานขององค์กร

Culture

คือระบบของพฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานที่สะท้อนถึงค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

สรุปแล้ว **Core Competency** มุ่งเน้นไปที่ความสามารถที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง **Core Values** คือ ค่านิยมที่องค์กรยึดถือในการตัดสินใจและการทำงาน และ **Culture** คือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งรวมถึงค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งบทความนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่อง Core Values ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรควรมี

2

ค่านิยมหลักขององค์กร

2. ค่านิยมหลักขององค์กร

2.1 ความหมายและความสำคัญของค่านิยมหลักขององค์กร

ค่านิยมหลัก คือ ความเชื่อและหลักการที่เป็นแกนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจของทั้งบุคคลและองค์กร เปรียบเสมือนเข็มทิศภายในที่ช่วยชี้นำแนวทาง สร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจ กำหนดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ และความสำเร็จขององค์กร



ในระดับบุคคล ค่านิยมหลักช่วยให้เราจัดลำดับความสำคัญของชีวิต เช่น สุขภาพ ครอบครัว และอาชีพ รวมถึงกำหนดแนวทางของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เช่น ความเมตตา ความกล้าหาญ และความซื่อสัตย์



ส่วนในระดับองค์กร ค่านิยมหลักเป็นรากฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คอยกำหนดแนวทางในการทำงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Kirova, 2023)

ค่านิยมหลักเป็นองค์ประกอบสำคัญที่**ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง** และส่งเสริมให้เป็นองค์กรสุขภาพดี (Healthy Organization) โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ส่งเสริมความไว้วางใจ (trust) และหล่อหลอมความรู้สึกของการมีเป้าหมายร่วมกัน (Purpose) เมื่อตัวบุคคลและองค์กรยึดมั่นในค่านิยมหลักของตน จึงจะสามารถสร้างและก่อให้เกิดพฤติกรรมดังค่านิยมที่ยึดถือได้ (Guillemin & Nicholas, 2022)

โดยสรุป **ค่านิยมหลักคือ ความเชื่อที่มั่นคงและยั่งยืน** ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการทำงานของทั้งบุคคลและองค์กร ช่วยกำหนดรูปแบบของการกระทำและปฏิสัมพันธ์ให้เกิดความหมาย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่แท้จริง

นอกจากนี้ ข้อมูลจากบทความของ **Lencioni (2002)** ใน **Harvard Business Review** กล่าวว่า ค่านิยมหลักได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสรรหาและรักษาบุคลากร คนรุ่นใหม่มักเลือกสมัครงานกับองค์กรที่มีค่านิยมตรงกับตนเอง เนื่องจากค่านิยมหลักทำให้ให้องค์กรมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งในแง่ของตลาดและการเป็นนายจ้างที่มีศักยภาพ เมื่อทั้งลูกค้าและพนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าบริษัทมีจุดยืนอย่างไร ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้นอีกด้วย



อีกทั้ง Forbes Magazine ยังให้คำแนะนำว่าผู้ประกอบการควรมียึดแนวคิดที่ว่า

“ยอมแลกพรสวรรค์ 90% เพื่ออุปนิสัย 10%” (trade 90 per cent talent for 10 per cent character)

ซึ่งหมายถึง **นายจ้างควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของพนักงาน ค่านิยม** ที่สอดคล้องกับองค์กร (character) มากกว่าความเก่ง (talent) เพราะค่านิยมที่ดีจะส่งผลต่อความซื่อสัตย์ ความทุ่มเท และความเข้ากันได้ใ้องค์กร มากกว่าความสามารถเพียงอย่างเดียว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการมีพนักงานที่มีค่านิยมหลักตรงกับองค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมาก บริษัทที่ยึดมั่นในค่านิยมของตน จะแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความภักดีจากทั้งพนักงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (Peterson, 2013)

2.2 ทฤษฎีค่านิยมหลักขององค์กร

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory) (Schein, 2010b)

ภาพรวม :

เน้นถึงค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐาน (Assumptions) ที่ใช้ในการนำทางพฤติกรรมภายในองค์กร โดยกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดขึ้นโดย ผู้นำ ประวัติศาสตร์ และค่านิยมหลักที่สมาชิกขององค์กรมี

ความสัมพันธ์กับค่านิยมหลัก :

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึง วิธีที่ค่านิยมหลักมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการตัดสินใจ พฤติกรรมและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การทำให้ค่านิยมหลักส่วนบุคคลและองค์กรสอดคล้องกัน จะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่แข็งแกร่งและเป็นหนึ่งเดียวกัน

2.3 อุปสรรคในการออกแบบค่านิยมหลักขององค์กร

(Obstacles in creating desired culture/ core values)

จากหนังสือเรื่อง **Diagnosing and Changing Organizational Culture** (Quinn & Cameron, 2006) สามารถสรุปอุปสรรคและความท้าทายในการออกแบบค่านิยมหลักขององค์กรได้ **5 ข้อ** ดังต่อไปนี้

1 **ขาดวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำที่ชัดเจน**

วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและผู้นำที่มุ่งมั่น อย่างไรก็ตาม บางองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา หรือไม่สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้ชัด ๆ ในกรณีเช่นนี้ พนักงานอาจไม่เข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่ต้องการหรือไม่เข้าใจว่าการกระทำของพวกเขามีส่วนทำให้เกิดวัฒนธรรมนั้นได้อย่างไร ทำให้ยากต่อการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

2 **ผู้นำสายตาสั้น**

บริษัทที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นและผลประโยชน์ทางการเงินมากกว่าความยั่งยืนในระยะยาว และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอาจประสบปัญหาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง พนักงานในองค์กรดังกล่าวอาจมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จส่วนบุคคล และการแข่งขันมากกว่าการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจ และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งอาจทำให้วัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอลงได้

3 **การต่อต้านความเปลี่ยนแปลง**

สาเหตุหลักประการหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสร้างได้ยากคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ผู้คนมักไม่เต็มใจที่จะออกจากความสะดวกสบาย หรือความเคยชินของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีบางอย่างมาทำให้พวกเขา รู้สึกว่าวัฒนธรรมใหม่เป็นภัยคุกคามต่อสภาพการทำงานในปัจจุบันหรือความมั่นคงในการทำงาน การต่อต้านนี้สามารถขัดขวางการยอมรับค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมใหม่ๆ ทำให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นเรื่องยาก

4 **ความหลากหลายของพนักงาน**

สถานที่ทำงานสมัยใหม่มีความหลากหลายมากขึ้น โดยมีพนักงานที่มีภูมิหลัง ความเชื่อ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แม้ว่าความหลากหลายจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย แต่ก็ทำให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหนียวแน่นกลายเป็นเรื่องท้าทายได้เช่นกัน พนักงานที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกันอาจมีค่านิยม ความคาดหวัง และรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งหนึ่งในปัญหาของความหลากหลายที่พบได้บ่อยในองค์กรไทยคือเรื่องของความหลากหลายทางอายุ และ Generation

5 **การควบรวมกิจการ**

การควบรวมและการซื้อกิจการสามารถทำลายวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ เนื่องจากการรวมองค์กรที่มีค่านิยม แนวปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน กระบวนการผสมผสานวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้อาจซับซ้อนและใช้เวลานาน ซึ่งมักนำไปสู่การต่อต้านของพนักงาน ขวัญกำลังใจ และ productivity ที่ลดลง ซึ่งทำให้ยากต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่เหนียวแน่น

5 ความท้าทาย ของวัฒนธรรมองค์กร



สามารถอ่านข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ <https://brightsidepeople.com/5-ความท้าทายของวัฒนธรรม/>

2.4 ความล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร

ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับค่านิยมหลัก: ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหลัก (Core Values) และค่านิยมที่มุ่งหวัง (Aspirational Values)

ครั้งหนึ่ง Patrick M. Lencioni (2002) ประธานบริษัทของ The Table Group เคยถามซีอีโอของบริษัทด้านเครือข่ายแห่งหนึ่ง (Networking company) ในกลุ่ม Fortune 500 ให้บอกค่านิยมหลักขององค์กรเขามาหนึ่งข้อเขาตอบโดยไม่ลังเลว่า **"ความรู้สึกเร่งด่วน!"** Patrick จึงถามกลับว่า **"แสดงว่าพนักงานของคุณลงมือทำงานอย่างรวดเร็วและส่งงานตรงตามกำหนดทุกครั้ง?"** เขาส่ายหัวและตอบว่า **"ไม่เลย พวกเขาเฉื่อยชามาก นั่นแหละคือเหตุผลที่เราต้องทำให้ความเร่งด่วนกลายเป็นหนึ่งในค่านิยมหลักของเรา"**

คำตอบนี้สะท้อนถึงความเข้าใจผิดที่อยู่เบื้องหลังโครงการกำหนดค่านิยมของหลายองค์กร แท้จริงแล้ว **"ความรู้สึกเร่งด่วน"** ไม่ใช่ค่านิยมหลักขององค์กรนั้นด้วยซ้ำ แต่เป็นเพียงเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคต ผู้บริหารหลายคนมักเข้าใจผิดโดยนำค่านิยมประเภทอื่นมาใช้แทนค่านิยมหลัก ซึ่งนำไปสู่ความสับสนในองค์กรและทำให้ฝ่ายบริหารดูเหมือนขาดความเชื่อมโยงกับความเป็นจริง ดังเช่น ซีอีโอที่กล่าวว่า **"ความเร่งด่วน"** เป็นค่านิยมหลักขององค์กรนั้น กำลังนำค่านิยมที่มุ่งหวังมาใช้แทนค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อย (Lencioni, 2002)

ตัวอย่าง Case Study ของบริษัทที่ล้มเหลว ในการออกแบบค่านิยม

2.4.1 ความล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรเนื่องจากความไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการส่งมอบคุณค่าหลักขององค์กรไปยังลูกค้าหลักขององค์กรได้

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2567 ดิสนีย์ได้เปิดตัวกรอบการทำงานด้านความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม (DEI-Diversity, Equity และ Inclusion) ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ โดยมีเสาหลักสำคัญสี่ประการเป็นศูนย์กลาง ได้แก่

01. บุคลากร (People)

การดึงดูดและบ่มเพาะกลุ่มผู้มีความสามารถที่มีความหลากหลาย

02. วัฒนธรรม (Culture)

การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและสามารถเจริญเติบโตได้

03. การเข้าถึงตลาด (Market Reach)

การสร้างเนื้อหาและประสบการณ์ที่เข้าถึงผู้ชมทั่วโลก

04. ชุมชน (Community)

สร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้รับบริการเพียงพอ

กรอบงานนี้จัดแนวแผนริเริ่ม DEI ของดิสนีย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและค่านิยมหลักของบริษัท และเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการรวมเอาทุกฝ่ายเข้าไว้ด้วยกันและเคารพซึ่งกันและกัน (Goldsmith, 2025)

ดิสนีย์ กับการเปลี่ยนตัวละคร เพื่อนำเสนอวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับความหลากหลาย ความเท่าเทียมและการไม่แบ่งแยก (DEI -Diversity Equity Inclusion) แต่ไม่ตอบโจทย์ลูกค้าขององค์กร

ปัญหา:

ดิสนีย์ ในปี 2023 มีการปรับเปลี่ยนตัวละครในหนังเรื่อง **Little mermaid** จากนางเงือกน้อยผิวขาวผมยาวสลวยสีแดง เป็นนางเงือกผิวสีและผมเดกอรี่อค และ สโนว์ไวท์จากสาวน้อยผิวขาวราวกับหิมะเป็นสาวลาติน เพื่อนำเสนอวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับ ความหลากหลาย ความเท่าเทียมและการไม่แบ่งแยก แต่ไม่ตอบโจทย์ผู้ชมภาพยนตร์ที่มีภาพจำและความคาดหวังที่อยากเห็นตัวละครเทพนิยายออกมาโลดแล่นบนจอ

ในปี 2025 ดิสนีย์ ซึ่ง Danziger (2025) ได้เขียนไว้ในนิตยสาร Forbes ได้มีการปรับเปลี่ยนผลงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง กับเป้าหมายทางธุรกิจและค่านิยมหลักขององค์กร โดย ดิสนีย์ปัจจุบัน ดิสนีย์มีค่านิยมหลัก**ความซื่อสัตย์ (Integrity), ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity), การทำงานร่วมกัน (Collaboration), และชุมชน (Community)** และยังคงใช้คำว่า **การไม่แบ่งแยก (Inclusion)** เป็นค่านิยมหลักอยู่ แต่ปรับการให้ความหมายไปให้สำคัญ กับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) แทนความหลากหลาย (Diversity) และปรับคำว่า ความเท่าเทียม (Equity) ไปมุ่งเน้นความสำคัญว่าทุกคนสามารถสำเร็จและเติบโต (Everyone can Excel) และปรับการประเมินผลงาน การให้น้ำหนัก **70%** จาก การบรรลุผลทางด้านการเงิน และ **30%** จากผลการปฏิบัติงานโดยตรงเรื่อง **“ความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก” (Diversity & Inclusion)** ออกและเปลี่ยนคำว่า **กลยุทธ์การจัดการคนเก่ง (Talent Strategy)** แทน

องค์กรปรับภาพลักษณ์จาก **“จินตนาการใหม่ของวันพรุ่งนี้” (Reimagine Tomorrow)** ที่เน้นความหลากหลาย ความเท่าเทียมและการไม่แบ่งแยก (DEI -Diversity Equity Inclusion) เป็น **“ดิสนีย์” ของวันนี้ (My Disney Today)** เพื่อจะดึงดูดคนเก่ง เพื่อความสำเร็จและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

ผลลัพธ์:

01. แรงกดดันทางการเมืองและสังคม

เผชิญกับเสียงวิจารณ์จากกลุ่มอนุรักษ์นิยมและการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ดิสนีย์ลดความสำคัญของ DEI รวมถึงปรับเปลี่ยนคำเตือนเกี่ยวกับเนื้อหาในภาพยนตร์เก่า (เนชั่นทีวี, 2563)

02. ความเสียหายด้านธุรกิจและการเงิน

ทำให้ภาพยนตร์ชื่อดังอย่าง Little Mermaid เผชิญกับการขาดทุนกว่า 5 ล้านดอลลาร์ นอกจากนี้ ภาพยนตร์เรื่อง สโนว์ไวท์ที่จะฉายในปี 2025 นี้ มีต้นทุนในการสร้างพุ่งสูงถึง 269.4 ล้านดอลลาร์ ซึ่งคาดการณ์ว่าต้นทุนจะเกินงบการผลิตและมีแนวโน้มที่จะขาดทุนซ้ำ (Reid, 2024a, 2024b)

2.4.2 ความล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร ที่ไม่สะท้อนความเป็นจริงในองค์กร ไม่สะท้อนความต้องการของบุคลากร เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วม

Yahoo – ค่านิยมหลักขององค์กร ที่ดีแต่ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ปัญหา: ตัวอย่าง ของ **Yahoo** ซึ่ง Goudrea (2013) ได้เขียนไว้ในนิตยสาร Forbes เป็นกรณีศึกษาหนึ่งขององค์กรที่ล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และความต้องการของพนักงาน Marissa Mayer ซึ่งดำรงตำแหน่ง CEO ระหว่างปี 2012-2017 ได้พยายามสร้างวัฒนธรรมที่เน้น **“ความร่วมมือ”** (Collaboration) และ **“นวัตกรรม”** (Innovation) โดยการยกเลิกนโยบายการทำงานทางไกล (Remote Work) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน โดยไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ส่งผลให้เกิดการต่อต้านและปัญหาภายในองค์กร พนักงานจำนวนมากไม่เห็นด้วย เพราะนโยบายเดิมเอื้อต่อ Work-Life Balance พนักงานที่ต้องเดินทางไกล ได้รับผลกระทบอย่างหนัก หลายคนมองว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพจริง กลับสร้างความไม่พอใจแทน David Lewin ศาสตราจารย์ด้านการจัดการจากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส กล่าวว่า **“จากการศึกษามากมายพบว่าการทำงานจากที่บ้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น เมื่อวิเคราะห์แล้ว นโยบายใหม่ที่ให้ทำงานในสำนักงานอาจส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานได้”**

ผลลัพธ์: ขวัญกำลังใจของพนักงานลดลงอย่างมาก **Yahoo** สูญเสียพนักงานที่มีความสามารถสูง เพราะเลือกลาออกไปทำงานกับบริษัทอื่น ที่ให้ความยืดหยุ่นมากกว่า

2.4.3 ความล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร เนื่องจากการออกแบบที่ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง

Facebook (Meta) – **“Create Social Impact”** แต่ละเมิดความเป็นส่วนตัว (BBC News, 2022; The MATTER, 2019)

ปัญหา: Facebook ระบุว่า Core Values ของบริษัทคือ Create Social Impact เน้นการเชื่อมต่อผู้คนทั่วโลกและเปลี่ยนแปลงการสื่อสารทางสังคม รวมถึงสร้างโอกาสและความสัมพันธ์ใหม่ ๆ แต่กลับมีกรณีข้อมูลส่วนตัวรั่วไหล ในขณะนั้น แอปสามารถเข้าถึงข้อมูลของเพื่อนผู้ใช้งานได้ ทำให้ข้อมูลของผู้ใช้มากกว่า 50 ล้านคนถูกเก็บรวบรวมโดยไม่ได้รับความยินยอม

ผลลัพธ์:

- 1 ความไว้วางใจจากผู้ใช้งานลดลง จนเกิดกระแส #DeleteFacebook สนับสนุนให้ผู้ใช้ Facebook ลบข้อมูลของตน
- 2 ถูกฟ้องร้องและโดนค่าปรับมหาศาล ในสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการการค้าของรัฐบาลกลาง (FTC) ได้ปรับ Facebook เป็นเงิน 5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ
- 3 ต้องเปลี่ยนชื่อเป็น Meta เพื่อรีแบรนด์และปรับเปลี่ยนค่านิยมใหม่



ที่มาจากเว็บไซต์: <https://today.line.me/th/v2/article/x27B8YG>

6 ค่านิยมองค์กรใหม่ของ Meta

- ✓ พวกเราไม่ใช่ Teammate แต่เป็น Metamate (เล่นคำกับชื่อบริษัทสะท้อนถึงการเป็นทีมงาน Meta)
- ✓ Move Fast คิดแล้ว ทำเลย สร้างสิ่งใหม่ก่อนใคร
- ✓ Focus on Long-Term Impact มองผลลัพธ์ระยะยาว มากกว่าชัยชนะสั้นๆ
- ✓ Build Awesome Things สร้างสิ่งที่ยอดเยี่ยมไม่พอ ต้องสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คนด้วย
- ✓ Live in the Future สู่อนาคตใหม่ ที่ไม่ถูกจำกัดด้วยสถานที่
- ✓ Be Direct and Respect Your Colleagues จริงใจ ตรงไปตรงมา และเคารพเพื่อนร่วมงาน

2.4.4 ความล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรเนื่องจากไม่สามารถวัดผลและประเมินผลได้ (ไม่เห็นว่าจะส่งผลต่องาน ไม่สามารถปรับปรุงได้)

2.4.5 ความล้มเหลวในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรเนื่องจากขัดแย้งกับตัวตนเดิมขององค์กร (ไม่สามารถขับเคลื่อนได้จริง)

Uber (ยุค Travis Kalanick เป็น CEO) – มีค่านิยมหลักขององค์กร คือ **“Do the Right Thing”**

แต่ละเลยที่ปฏิบัติตาม ค่านิยมดังกล่าวและให้ความสำคัญกับความเติบโต มากกว่าการให้ความสำคัญกับพนักงาน (BBC News, 2017; Jfowler, 2017)

ปัญหา: **Uber** ให้ความสำคัญกับ ค่านิยมหลักขององค์กร ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing) แต่กลับส่งเสริมวัฒนธรรมที่เป็นพิษภายในองค์กร เช่น การล่วงละเมิดทางเพศ การกดขี่พนักงาน และการดำเนินธุรกิจที่ขัดต่อจริยธรรม เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ **Greyball** เพื่อเลี่ยงกฎระเบียบของรัฐบาล หรือเพื่อหลบเลี่ยงเจ้าหน้าที่ตำรวจในเมืองต่างๆ

ผลลัพธ์:

1. ชื่อเสียงเสียหายหนัก
2. ผู้ใช้และนักลงทุนสูญเสียความเชื่อมั่น
3. CEO ต้องลาออกและมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมองค์กรใหม่

3

องค์ประกอบ (Elements)

3. องค์ประกอบ (Elements) ที่สนับสนุนการออกแบบค่านิยมหลักขององค์กรที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่สำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้นการกำหนดและออกแบบค่านิยมจึงมีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการออกแบบค่านิยมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ข้อ ดังต่อไปนี้

3.1 แสดงถึงความเป็นตัวตนขององค์กรหรือผู้บริหาร

การออกแบบค่านิยมองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่สะท้อนถึงตัวตนขององค์กรและผู้นำ โดยค่านิยมเหล่านี้ **ช่วยกำหนดวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน** ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างและถ่ายทอดค่านิยมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์กร (Schein, 2010)

Schein (2010) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากค่านิยมและความเชื่อของผู้นำ ซึ่งถูกถ่ายทอดไปยังพนักงานและ**กลายเป็นแนวปฏิบัติที่ฝังลึกในองค์กร** ค่านิยมขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมจะช่วยให้องค์กรมีจุดยืนที่ชัดเจน พนักงานสามารถเชื่อมโยงตนเองกับองค์กรได้ง่ายขึ้น เมื่อพนักงานและผู้นำมีชุดค่านิยมแบบเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและทิศทางที่ชัดเจนในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร (McKinsey, 2021)

3.2 ระบุพฤติกรรมชัดเจน นำไปปฏิบัติได้จริงในทุกส่วนงาน

การกำหนดพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมอย่างชัดเจนและสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมดังกล่าวในชีวิตประจำวันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางที่สอดคล้องกัน และปฏิบัติตามได้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร (Collins & Porras, 1994; O'reilly & Chatman, 1996)



3.3 สะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ องค์กร

ค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรช่วยเสริมสร้างความเข้าใจของพนักงานและผู้บริหารถึงทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรที่ชัดเจน (Kotter, 2008) ซึ่งค่านิยมองค์กรที่ดีควรสะท้อนถึงวิธีการที่องค์กรสร้างคุณค่าและบริการต่อลูกค้า เพื่อให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, 2008)

3.4 องค์กรมีค่านิยมที่สะท้อนการส่งมอบคุณค่าหลักขององค์กร

(Value Proposition) ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กรได้

ค่านิยมที่สะท้อนการส่งมอบคุณค่าหลักขององค์กรที่ชัดเจน สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืน **ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างพนักงานได้ดีขึ้น** (Collins & Porras, 1994) โดยค่านิยมที่สะท้อนถึงการนำเสนอคุณค่าขององค์กร (Value Proposition) มีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเองในการส่งมอบคุณค่า การบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับลูกค้าขึ้นได้ (Treacy & Wiersema, 2007)

3.5 มีความชัดเจนสามารถสังเกตและวัดได้ กระชับ ง่ายในการจดจำและสื่อสาร

การกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน กระชับ และวัดผลได้ ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและชัดเจนในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นำและพนักงาน ค่านิยมที่สามารถสังเกตและวัดได้ช่วยลดความสับสนและเพิ่มความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติในระดับปฏิบัติการ เพิ่มโอกาสในการประยุกต์ใช้ค่านิยมในชีวิตการทำงานประจำวันได้มากขึ้น (Deal & Kennedy, 1982; Shrivastava et al., 2022)

3.6 เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ **เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน** ซึ่งการมีส่วนร่วมช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เข้าใจค่านิยมได้อย่างชัดเจนรวมถึงมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมองค์กร และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น (Kotter, 2012; Pfeffer, 1998)



About BrightSide People

BrightSide People ช่วยถอดรหัสวัฒนธรรมองค์กรให้องค์กรของคุณรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจด้วยบริการที่ออกแบบเพื่อตอบโจทย์ความต้องการที่แตกต่างของทุกองค์กร เราช่วยวางแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ และช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และเป้าหมายขององค์กร

- ✔ บริการที่ออกแบบเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของคุณที่ไม่เหมือนใคร
- ✔ ทีมปรึกษาที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีประสบการณ์
- ✔ เราปรับตัวให้เข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

We help build intentional culture to drive business growth

ที่ Brightside People ทีมของเราให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นที่จะส่งมอบผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ให้กับองค์กรของคุณ

Our Mission

เรามุ่งมั่นสนับสนุนให้องค์กรสามารถ**สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหมาย** (Purposeful) ที่จะช่วยปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริงขององค์กรออกมา และด้วยความตั้งใจนี้ เราสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกไปยังสังคมโดยรวม เมื่อองค์กรต่างๆ นำวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมาใช้เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ

Our Culture

I-OWN แสดงถึงความรับผิดชอบและการเสริมพลังของแต่ละบุคคล โดยสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกทุกคนในทีมมีความเป็นเจ้าของบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และส่งมอบผลลัพธ์ให้ลูกค้าตามคำมั่นสัญญาของเรา

I

Impact

เราตั้งใจผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในงานของเราและธุรกิจของลูกค้า ซึ่งหมายถึงการให้เสริมพลังแก่เราทุกคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

O

Open

เรามุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลูกฝังความโปร่งใสและยืดหยุ่น ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มุมมองที่หลากหลายได้รับการรับฟัง เคารพ และให้คุณค่า

W

Win - Win

เราเชื่อในการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันที่จะนำมาซึ่งความไว้วางใจ และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าองค์กรของเราและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

N

Never Settle

เราเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำเสนอนวัตกรรมและพัฒนาแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย

Impact

เราตั้งใจผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในงานของเราและธุรกิจของลูกค้า ซึ่งหมายถึงการให้เสริมพลังแก่เราทุกคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

Open

เรามุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลูกฝังความโปร่งใสและยืดหยุ่น ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มุมมองที่หลากหลายได้รับการรับฟัง เคารพ และให้คุณค่า

Win - Win

เราเชื่อในการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันที่จะนำมาซึ่งความไว้วางใจและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าองค์กรของเรา และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

Never Settle

เราเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำเสนอนวัตกรรม และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย

Our Approach

4C Culture Development



Crack

ระบุเป้าหมายทางธุรกิจ
ทิศทางเชิงกลยุทธ์
วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน



Create

กำหนด ค่านิยมองค์กร
และชุดพฤติกรรมหลัก



Catalyze

สนับสนุนพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำ และปลูกฝัง
วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น
ในชีวิตประจำวัน



Cultivate

ปรับระบบ โครงสร้าง
กระบวนการและนโยบาย
ให้สอดคล้องกับ
วัฒนธรรมที่ต้องการ

References

- ▶ **เนชั่นทีวี. (2563). ดิสนีย์พลัส (Disney+) ไล่คำเตือนเรื่องเหยียดสีผิวและเชื้อชาติในภาพยนตร์เก่า.**
<https://www.nationtv.tv/entertainment/378803117?utm>
- ▶ **วณิชสินันท์ บุญเพิ่มพูล และ สมบูรณ์ สารพัด. (2566). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการใช้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา, 5(1), 375-388.**
- ▶ **Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, 66, 101635.**
- ▶ **Bain & Company. (2021). Our Commitment to Sustainability.**
<https://www.bain.com/about/further/our-social-impact/impact-report/sustainability/>
- ▶ **BBC News. (2017). Uber: The scandals that drove Travis Kalanick out.**
<https://www.bbc.com/news/technology-40352868>
- ▶ **BBC News. (2022). Meta settles Cambridge Analytica scandal case for \$725m.**
<https://www.bbc.com/news/technology-64075067>
- ▶ **Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. Nursing forum, Chang, C. L.-h., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. Journal of Knowledge management, 19(3), 433-455.**
- ▶ **Collins, J., & Porras, J. I. (1994). Successful habits of visionary companies. New York, HarperBusiness, 1(3), 19-29.**
- ▶ **Corkery, M. (2016). Wells Fargo fined \$185 million for fraudulently opening accounts. The New York Times, 8.**
- ▶ **Danziger, P. N. (2025). Disney Shifts Away From DEI To Return To Its Entertainment Business Mission. Forbes. Retrieved February,18 from**
https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2025/02/13/disney-shifts-away-from-dei-to-return-to-its-primary-business-mission/?utm_source=ForbesMainFacebook&utm_medium=social&utm_campaign=socialflowForbesMainFB&fbclid=IwY2xjawlhappleHRuA2F1bQixMAABHZJuVbOd0hQ0f5mru-ausk83qpTf8COxjqRG0wTKBAGi1-7Kundg0mzYg_aem_mw8ichWlllprSMGoewOO9A
- ▶ **Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley.**
- ▶ **Drucker, P. F. (2006). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness.**
- ▶ **Famiyeh, S., Asante-Darko, D., & Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: The moderating role of organizational culture. International Journal of Quality & Reliability Management, 35(8), 1546-1567.**
- ▶ **Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological bulletin, 51(4), 327.**
- ▶ **Gallup. (2024). State of the Global Workplace.**
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- ▶ **Gartner. (2020). Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time.**
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time>

- ▶ Goldsmith, J. (2025). Disney Overhauls DEI Efforts Amid Trump Administration Purge. Pioneer. Retrieved February,18 from <https://deadline.com/2025/02/disney-dei-diversity-equity-inclusion-president-donald-trump-1236285804/>
- ▶ Goudreau, J. (2013). Back To the Stone Age? New Yahoo CEO Marissa Mayer Bans Working From Home. <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/02/25/back-to-the-stone-age-new-yahoo-ceo-marissa-mayer-bans-working-from-home/>
- ▶ Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. Harvard business review, 96(1), 44-52.
- ▶ Guillemin, M., & Nicholas, R. (2022). Core Values at Work—Essential Elements of a Healthy Workplace. International journal of environmental research and public health, 19(19), 12505.
- ▶ Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. Journal of financial economics, 117(1), 60-76.
- ▶ Hastings, R., & Meyer, E. (2020). No rules rules: Netflix and the culture of reinvention. Random house.
- ▶ Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values (Vol. 5). sage.
- ▶ Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. Organization studies, 19(3), 477-493.
- ▶ Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 8.
- ▶ Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3 ed.). McGraw-Hill.
- ▶ Jfowler, s. (2017). Reflecting on one very, very strange year at Uber. <https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>
- ▶ Kirova, D. (2023). What are Core Values, and Why are They Important? <https://values.institute/what-are-core-values-and-why-are-they-important/>
- ▶ Kotter, J. P. (2008). Corporate culture and performance. Simon and Schuster.
- ▶ Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- ▶ Krungsri The COACH. (2567). **ส่องกลยุทธ์ ศรีจันทร์ รีแบรนด์จนจึ้ง เข้าถึงลูกค้า New Gen.** <https://www.krungsri.com/th/krungsri-the-coach/loan/business-tips/srichand-rebranding-strategy>
- ▶ Kumar, A. (2016). Redefined and importance of organizational culture. Global Journal of Management and Business Research, 16(4), 14-18.
- ▶ Lencioni, P. M. (2002). Make Your Values Mean Something. <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
- ▶ Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. American economic review, 105(5), 331-335.
- ▶ Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review google schola, 2, 21-28.
- ▶ McKinsey & Company. (2021). The value of aligning purpose, values, and culture. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- ▶ McLean, B., ,, & Elkind, P. (2003). The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. Portfolio.
- ▶ O'reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment.

- ▶ Peterson, G. (2013). Three Reasons Why Values Matter, And I'm Not Talking The Money Kind. <https://www.forbes.com/sites/garypeterson/2013/08/14/three-reasons-why-values-matter-and-im-not-talking-the-money-kind/#75e9c17e1d93>
- ▶ Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- ▶ Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- ▶ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge.
- ▶ Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- ▶ Reid, C. (2024a). Disney's Little Mermaid Plunges To \$5 Million Loss. <https://www.forbes.com/sites/carolinereid/2024/09/15/disneys-little-mermaid-plunges-to-5-million-loss/>
- ▶ Reid, C. (2024b). Disney Reveals 'Snow White' Remake Is Set To Blow Its Budget. <https://www.forbes.com/sites/carolinereid/2024/11/14/disney-reveals-snow-white-remake-is-set-to-blow-its-budget/>
- ▶ Santipiriyapon, S., Leelapanyalert, K., & Kohlbacher, F. (2020). The rebranding of Srichand: Transforming a 70-year-old small and medium enterprise into a disruptive global player. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 6-14.
- ▶ Schein, E. H. (2010a). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- ▶ Schein, E. H. (2010b). *Organizational culture and leadership* fourth edition. In: John Wiley & Sons, Inc.
- ▶ Schultz, H. (2011). *Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul*. Rodale.
- ▶ Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1).–2012. Open access: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> CATPID-2019.
- ▶ Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180-197.
- ▶ Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 675-697.
- ▶ Sinek, S. (2024). Build a Culture by DESIGN, not DEFAULT. <https://www.youtube.com/watch?v=aJj--35nAeE>
- ▶ Somers, M. (2023). 5 enduring management ideas from MIT Sloan's Edgar Schein. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-enduring-management-ideas-mit-sloans-edgar-schein>
- ▶ Steelcase. (2020). *Organizational Culture: Managing Your Culture by Design Rather Than Default*. 9.
- ▶ Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.

- ▶ The Core Collaborative. (2024). Beyond the Surface: Exploring the Iceberg of Culture. <https://thecorecollaborative.com/beyond-the-surface-exploring-the-iceberg-of-culture/>
 - ▶ The Culture Factor Group. (2025). Organisational Culture: What you need to know. <https://www.theculturefactor.com/organisational-culture>
 - ▶ The MATTER. (2019). สรุปคดีข้อมูลส่วนบุคคลครั้งประวัติศาสตร์ เมื่อเฟซบุ๊กถูกรับ 150,000 ล้าน บทเรียนถึงบริษัทใหญ่ ต้องปกป้องผู้ใช้งาน. https://thematter.co/brief/recap/recap-1564056001/81475?utm_source=chatgpt.com
 - ▶ Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Hachette UK.
 - ▶ Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons, 60(3), 395-404.
-

For further guidance or consultation

Contact Brightside People Consulting :

 **093-932-2445**

Visit our website :

 <https://www.brightsidepeople.com/>

Follow us on :

-  Youtube : **A Cup of Culture**
-  Facebook : **A Cup of Culture**
-  Spotify : **A Cup of Culture**
-  Tiktok : **A Cup of Culture**
-  LinkedIn : **A Cup of Culture**

