

# ค่านิยมขององค์กร

บรรณาธิการ

**ป**บุคลากรในองค์กรคุ้นเคยกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ซึ่งบอกว่า ในอนาคตเราจะไปยังจุดไหน และเราต้องทำอะไร แต่สิ่งหนึ่งที่มาพร้อมกับสองข้อนี้ที่สำคัญไม่แพ้กันคือ “ค่านิยม (values)” เห็นจากการเขียนรายงานประเมินตนเองในหมวดโครงการองค์กรว่า “What are your stated purpose, vision, values, and mission?” เราเขียนย่อว่า MVV (mission, vision, values) ค่านิยม หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง (ราชบัณฑิตยสถาน)

ความสำคัญของค่านิยมอยู่ที่ว่า ค่านิยมเป็นตัวผลักดันให้บรรลวิสัยทัศน์ ค่านิยมฝังอยู่กับบุคลากรขององค์กร หากปราศจากค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว การขับเคลื่อนองค์กรจะไปได้ด้วยความยากลำบาก และอาจไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้องค์กรใดที่กำหนดค่านิยมไว้ดีและชัดเจน และระลึกในการทำงานตลอดเวลา แสดงออกด้วยพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ ทำยสุดแล้วกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ Diego กล่าวว่า “ค่านิยมของเราไม่ใช่แค่ถ้อยคำบนกระดาษ แต่มันคือดีเอ็นเอของเรา มันทำให้ทุกสิ่งที่เราทำแข็งแกร่ง และสะท้อนพฤติกรรมองค์กรวันต่อวัน” (GREATPLACETOWORK®)

## การกำหนดก็สำคัญ แต่การถ่ายทอดก็สำคัญ

แม้รัฐบาลเองก็เห็นความสำคัญของการปรับค่านิยมให้เหมาะสมเพื่อการขับเคลื่อนประเทศ และตั้งค่านิยมหลัก 12 ประการมีการถ่ายทอดสู่กลุ่มเป้าหมายโดยการเผยแพร่ตามสื่อต่างๆ ผลิตภาพยนตร์สั้นเพื่อปลูกฝังค่านิยม ประกอบด้วยเรื่อง “ตกข่าว” “โชน/คน/บิชอบ” และ “อุดม-สันติ” จัดโครงการคัดเลือกบุคคล ชุมชน องค์กร และรายการต้นแบบด้านค่านิยมจัดประกวดคลิปวิดีโอ “ค่านิยมไทย สร้างสังคมไทยเป็นสุข” มีการจัดทำ

หนังสือที่อธิบายค่านิยมสำหรับเด็ก 12 เล่ม เป็นต้น ก็คงเห็นว่าการปลูกฝังค่านิยม ต้องเริ่มตั้งแต่เด็กให้ซึมซับจนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่งเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศต่อไปข้างหน้า



ดังนั้น ในเริ่มแรก ผู้นำระดับสูงต้องมีกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดให้ค่านิยมที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เมื่อได้ค่านิยมแล้ว ผู้นำระดับสูงต้องถ่ายทอดสู่บุคลากรให้เข้าใจถึงความสำคัญและจุดประสงค์ของค่านิยมแต่ละข้อ นอกจากนั้นต้องวางแผนระยะสั้น ระยะยาว ในการปลูกฝังค่านิยม ตามด้วยการวัดและวิเคราะห์ว่าการปลูกฝังค่านิยมก่อเกิดผลลัพธ์ตามต้องการหรือไม่ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดค่านิยม หรือสร้าง “พิมพ์เขียว” ให้กับองค์กร การปลูกฝังค่านิยมองค์กรอาจฝันใจบุคลากรบ้างซึ่งเป็นธรรมดา นอกจากนั้น Cha and Edmondson เคยวิจัยไว้ว่า ค่านิยมเป็นดาบสองคม ถ้าถ่ายทอดหรือจัดการไม่ดีแล้วคนในองค์กรจะหมดความสนใจในที่สุด ดังนั้นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงออกของค่านิยมนั้นๆ บุคลากรกล่าวว่าสิ่งที่ดีที่สุดในขององค์กรคือค่านิยม แต่สิ่งที่แย่ที่สุดคือซีอีโอกลับละเมิดค่านิยมเสียเอง อีกประการหนึ่ง การสนับสนุนการปลูกฝังค่านิยมที่มักใช้วิธียกย่อง เชิดชู บุคลากรที่มีค่านิยมดังกล่าวโดยให้โล่รางวัล ประกาศเกียรติคุณ อาจทำง่ายแต่ใช้ได้กับบางกลุ่มของบุคลากรเท่านั้น ผู้นำอาจจำเป็นต้องหาวิธียกย่องอื่นที่เหมาะสมและครอบคลุมทุกกลุ่ม

บทความของคุณชนิตา ภระมรทัต เขียนถึงคำแนะนำของ “เทพ ฐลธิช” ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แตกต่าง สร้างประโยชน์ และยั่งยืน ได้แก่ (1) Intellectual agenda การถ่ายทอดสู่บุคลากรผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ (2) Behavioral agenda การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรสู่วัฒนธรรมที่องค์กรกำหนด (3) Process agenda สร้างกระบวนการบริหารจัดการองค์กรให้นามธรรมเป็นรูปธรรมอยู่ในกระบวนการทำงานที่ประเมินประสิทธิภาพได้ และ (4) Leadership agenda ผู้บริหารแสดงออกถึงวัฒนธรรมให้บุคลากรเห็น



ในการถ่ายทอดค่านิยม การเผยแพร่ทางเว็บไซต์และสื่อต่างๆ เป็นเพียงวิธีหนึ่งในการถ่ายทอด และอาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเพียงแค่ “ลดค่าใช้จ่าย” แต่ประสิทธิผลอาจไม่มากถ้าจะวัดจากความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย องค์การจึงควรใช้วิธีสื่อสารอื่นประกอบด้วย เช่น การพูดคุย เรื่องเล่า การนำเสนอ การอบรม รายงานประจำปี เพื่อให้

บุคลากร “เข้าใจ” อย่างถ่องแท้ถึงความหมายของค่านิยมแต่ละประการ ลองนึกถึงปรมาจารย์เล่าหลินที่ถ่ายทอดวิชาและลมปราณให้ลูกศิษย์ หากลูกศิษย์ไม่เข้าใจวิธีใช้และไม่ฝึกจริงจังก็ไม่บังเกิดผลหรือบางทีการไม่อธิบายค่านิยมอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ผิดๆ เช่น มีผู้เขียนท่านหนึ่งเขียนประสบการณ์ว่าได้สั่งอาหารมาเลี้ยงพระที่บ้าน แต่รอไม่มาสักทีก็เลยไปซื้อเองที่ร้านใกล้ๆ พอพระฉันเสร็จอาหารที่สั่งไว้เพิ่งมาส่ง พอโทรไปต่อว่าเจ้าของร้าน เขาก็ตอบกลับมาว่าให้คิดบวกเพราะตัวเจ้าของร้านยังคิดบวกเลย คำว่า “คิดบวก” เลยไม่ตรงกับผู้ที่เขียนเรื่อง “คิดบวก” เพราะผู้ไปซื้อไปตีความเองต่อๆ กันไปโดยไม่เข้าใจจริงถึงเจตนาผู้เขียนเรื่องดังกล่าว วิธีการถ่ายทอดค่านิยมสู่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและผู้มีส่วนได้เสีย จึงมีความสำคัญยิ่ง ให้ทุกคนเข้าใจเจตนาอย่างถูกต้องและตรงกัน ในอันที่ขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ลองดูความชัดเจนของค่านิยมของ DIAGEO ที่เขียนไว้ (ผู้เขียนไม่ได้แปลเพราะกลัวเสียอรรถรส)

**Our Values**

At the heart of everything we do are our company values. We stand by them being the set of behaviours that we expect all our people to embrace to further our ambitions for our business, our people and our communities.

Our values are:

- We're **passionate about customers and consumers** - our curiosity and customer and consumer insights drive growth. We care for our brands. We're courageous in pursuing their full potential. We're innovative, constantly searching for new ideas that drive growth and spinning them across our business.
- We give ourselves and each other the **freedom to succeed** because this fosters an entrepreneurial spirit. We trust each other, we're open and challenging. We always behave as a team - when we're together and when we're apart.
- We're **proud of what we do** - we act sensitively with the highest standards of integrity and social responsibility. We enjoy and benefit from diversity.
- We will strive to **be the best** - we are restless, always learning, always improving. We constantly set high standards and then try hard to exceed them. We deliver results, win where we compete and celebrate our success.
- We **value each other** - we seek and benefit from diverse people and perspectives. We strive to create mutually fulfilling relationships and partnerships.

To demonstrate how serious we are about our values we carry out an annual employee values survey. We ask every one of our people how they believe we are demonstrating our values - as an organisation, as leaders and as teams.

จาก <https://www.diageo.com/en-us/ourbusiness/aboutus/Pages/our-values.aspx>

**ลองเลือก**

ค่านิยมที่แต่ละองค์กรกำหนดมักเป็นนามธรรม มีคำกว่า 500 คำ ในภาษาอังกฤษให้เลือก ผู้อ่านลองเลือกจากคำเหล่านี้ว่า คำใดที่สะท้อนวิถีแห่งการปฏิบัติในหน่วยงานตนเอง มีหลักฐานเชิงประจักษ์ และการนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศของหน่วยงาน

ambition, competency, individuality, equality, integrity, service, responsibility, accuracy, respect, dedication, diversity, improvement, enjoyment/fun, loyalty, credibility, honesty, innovativeness, teamwork, excellence,

accountability, empowerment, quality, efficiency, dignity, collaboration, stewardship, empathy, accomplishment, courage, wisdom, independence, security, challenge, influence, learning, compassion, friendliness, discipline/order, generosity, persistency, optimism, dependability, flexibility

การสำรวจในสหราชอาณาจักรพบว่า ค่านิยมองค์กรอยู่ระหว่าง 2-15 ประการ โดยเฉลี่ยต่ำกว่า 5 ประการ ที่พบมาก 5 อันดับแรก คือ Integrity, Passion, Teamwork, Customer, Respect ที่น่าสนใจคือ Aspire Consulting

สำรวจโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรในค่านิยมดังกล่าว ซึ่งกำหนดความหมายไว้ดังนี้

**Respect:** Recognizes and values the talents and the role of each individual (เคารพ-รับรู้และให้คุณค่ากับผู้มีความสามารถพิเศษและบทบาทของแต่ละคน)

**Courage:** The strength and spirit to take risks, be accountable, and take an innovative approach (กล้าหาญ-ความเข้มแข็งในการรับความเสี่ยง รับผิดชอบ และรับแนวทางใหม่ที่เป็นนวัตกรรม)

**Passion:** Enthusiasm and commitment to personal and professional growth, company values, and business objectives. (ยึดมั่น-กระตือรือร้นและให้คำมั่นต่อการเติบโตของตนเอง อาชีพ ค่านิยมองค์กร และ วัตถุประสงค์องค์กร)

**Integrity:** Demonstrates honesty and ethics in all behaviors (ซื่อสัตย์-แสดงความซื่อสัตย์ และจริยธรรมในทุกพฤติกรรม)

**Teamwork:** The dedication and drive to achieve group goals (ทำงานเป็นทีม-อุทิศตนและขับเคลื่อนสู่เป้าหมายส่วนรวม)

ผลสำรวจสรุปว่าบุคลากรมีความรู้สึกส่วนตัวในทุกค่านิยมในระดับสูงยกเว้น courage อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาขององค์กรต่อไป

ค่านิยมอาจจะผสมกันหลายคำก็ได้ เช่น ค่านิยมหลักของคนไทย ข้อ 2 **"ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม"** แต่ค่านิยมที่ประสบความสำเร็จมักจะกระชับและจำง่าย ซึ่งมักมีไม่มากนัก บางองค์กรอาจร้อยเรียงค่านิยมเป็นกลอนหรือวลีเพื่อให้จำง่าย ซึ่งเป็นวิธีที่ดีอย่างไรก็ตามค่านิยมไม่ใช่เรื่องที่ทุกคนต้องท่องจำให้ได้ แต่เป็นเรื่องที่บุคลากรต้องเข้าใจถึงแก่นสารของค่านิยมนั้นและทำงานให้สอดคล้องจนเป็นนิสัย ในบทความของ Mancioni กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรที่ดีอาจไม่ใช่คำที่ใช้กันจนเกร่อ เช่น บริษัทใน Fortune กว่าร้อยละ 55 กำหนด Integrity เป็นค่านิยม องค์กร

อาจมีค่านิยมที่เฉพาะขององค์กร (authentic) ที่แตกต่างและทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น เช่น Siebel ตั้งค่านิยมประการหนึ่งคือ **"professionalism"** โดยบริษัทขอให้บุคลากรงดรับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน หรือ ดิฉันชอบนั่งไม่เกินหนึ่งหรือสองรูป ด้วยค่านิยมนี้ Siebel สร้างความแตกต่างจากบริษัทอื่นในซิลิคอนแวลลีย์โดยแสดงให้เห็นการทำงานแบบมืออาชีพ อีกตัวอย่างหนึ่งคือบริษัท Intel ที่ต้องการให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเสี่ยงโดยท้าทายสภาพปัจจุบันและเผชิญหน้าโดยไม่ใช้อารมณ์ เช่น ระหว่างประชุมมีเรื่องถกเถียงกันได้ถึงกันโดยให้เหตุผลเหนืออารมณ์ ลองคิดว่า Andy Grove ผู้ก่อตั้งบริษัทหนึ่งฟังการนำเสนอผลงานของผู้บริหาร อยู่ดีๆ ก็ลุกขึ้นพูดว่า "ถ้าไม่มีอะไรน่าสนใจก็พอเถอะ กลับไปแล้วค่อยมาเสนอใหม่ให้น่าสนใจสัปดาห์หน้า"

#### กนสวนคอก

ค่านิยมของคณะแพทยศาสตร์คือ **"ค-น-ส-ว-น-ค-อ-ก"** แต่ละอักษรมีความหมายแต่ที่น่าสนใจคือแก่นสารว่าแต่ละคำจะนำไปฝังอยู่ในการประพฤติปฏิบัติอย่างไร และจะส่งผลต่อดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างไร หากโอกาสอำนวยจะนำค่านิยมบางประการมาวิเคราะห์ชวนให้ผู้อ่านคิด และเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันต่อไป

#### เอกสารประกอบการเรียบเรียง

รศ.ดร. ชญานิศวรรี กุลรัตนมณีพร และคณะ. การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต. รายงานวิจัย, 2555.

ชนิดา ภาระมรภัต. Winning culture ฉบับ 'เดฟ อุลริช' กรุงเทพฯธุรกิจ วันพฤหัสบดีที่ 31 ธันวาคม 2558 หน้า 16.

ชนิดา ภาระมรภัต. หน้าที่ซื่อสร้างพิมพ์เขียวกรุงเทพฯธุรกิจ วันศุกร์ที่ 1 มกราคม 2559 หน้า 16.

Aspire Consulting. Sample Company Corporate Values Survey. Summary of Results.

Cha SE, Edmondson AE. When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. Leadership Quarterly 2006; 17:57-78.

GREATPLACETOWORK Institute, UK. Organisational values. Are they worth the bother?

How values can transform your business from good to great. November 2014.

Lencioni PM. Make Your Values Mean Something. Harvard Business Review, July 2002 Issue.

"คราววันเกิดทำบุญหนุนชีวิต ให้โลหิตเป็นกานจกานกุศล  
ผู้ป่วยรอดปลอดภัยในทุกข์ทน เป็นสุขล้วนแท้หนองอเชษฐชวน"

โรงพยาบาลมหาสารคามศรีเชียงใหม่  
ขอเชิญบริจาคโลหิต เนื่องในวันเกิดของท่าน

พร้อมรับของที่ระลึกและรับคำขอบคุณจากผู้ป่วย  
ณ ห้องรับบริจาคโลหิต งานธนาคารเลือด อาคารศรีพัฒน์ ชั้น 1  
เวลา 8.30-16.00 น. ทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ

