

# แนวปฏิบัติที่ดี สำหรับคณะกรรมการ ในการทำทบทวนวัฒนธรรมองค์กร



Guideline on Board's Role  
in Organizational Culture

# สารบัญ

- 03      บทนำ
- 04      รายงานคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2563
- 05      ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
- 07      ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

---

## แนวปฏิบัติ 1 ความสำคัญและการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

- 08      1.1 นิยาม
- 10      1.2 ขั้นตอนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

---

## แนวปฏิบัติ 2 หน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร

- 12      2.1 วิธีการ
- 13      2.2 ขอบเขตหน้าที่สำคัญที่คณะกรรมการควรพิจารณา

---

## แนวปฏิบัติ 3 การติดตามดูแลและประเมินผล

- 17      3.1 การประเมินและกำหนดตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 20      3.2 การติดตามประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร

---

## ภาคผนวก

- 22      1. ตัวอย่างการแสดงผลข้อมูลตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 23      2. ตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการอาจใช้ในการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร

---

## เอกสารอ้างอิง

© 2020 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

# บทนำ

วัฒนธรรมองค์กร หรือ Organizational Culture ถือเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสะท้อนผ่านทัศนคติ รูปแบบการดำเนินงาน และสื่อสารผ่านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร เนื่องจากมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจเติบโตได้ในระยะยาว เช่น บางกรณีที่บริษัทต้องการเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจเพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ หากบริษัทไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งรองรับและสนับสนุน การปรับเปลี่ยนดังกล่าวอาจมีอุปสรรคหรือไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรไม่มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตาม หรือในบางกรณีที่บริษัทมีการสร้างค่านิยมในการปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณ

ในการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด ก็จะทำให้บุคลากรในทุกละเอียดของงานของบริษัทดำเนินงานอย่างโปร่งใส นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งย่อมทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีและไว้วางใจองค์กร และจะเป็นแรงจูงใจสำคัญในการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงาน

แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร (Guideline on Board's Role in Organizational Culture) ฉบับนี้ มุ่งเน้นบทบาทของคณะกรรมการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในสามส่วน คือ ความเข้าใจและการให้ความสำคัญ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และการกำกับดูแลเพื่อพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

• สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •





## รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2563

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะทำงาน)
2. นายรพี สุจริตกุล ที่ปรึกษาสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 

|             |          |                                    |
|-------------|----------|------------------------------------|
| นางสินีนาวุ | แจ่มศรี  | ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล    |
| นายพรชัย    | ถาวรนนท์ | รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล |
| นายสุรพล    | บุพโกศล  | รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล |
4. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
 

|             |         |                                                    |
|-------------|---------|----------------------------------------------------|
| นางศรีกัญญา | ยาทิพย์ | รองเลขาธิการ                                       |
| นายสุภาวิท  | โชติวิท | ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน |
5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน
 

|              |           |                    |
|--------------|-----------|--------------------|
| นางวรรณรณ    | ธรรมาภิมิ | ประธานกิตติมศักดิ์ |
| นางสาวดวงกมล | พิศาล     | เลขาธิการ          |
6. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน
 

|              |            |                                                                                      |
|--------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| นายยุทธ      | วรจักรธรร  | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย |
| นายวีรศักดิ์ | โมสิตไพศาล | ประธานกรรมการ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)              |
| นางภัทริยา   | เบญจพลชัย  | ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย |
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการบริษัท
 

|              |          |                                                                                                         |
|--------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นางกอบบุญ    | ศรีชัย   | เลขานุการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)                    |
| นางศิริบรรจง | อุทัยภาส | เลขานุการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) |
| นางบุญศิริ   | จารุศิริ | อดีตเลขานุการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)                                            |
8. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขาธิการคณะทำงาน)
 

|                 |              |                                                                                          |
|-----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| นางศรินันท์     | กิตติเวทวงศ์ | รองกรรมการผู้อำนวยการ - Knowledge (Research & Development and Curriculum & Facilitators) |
| นางวีรวรรณ      | มันนากินันท์ | รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Research & Development                                    |
| นายธนกร         | พรรัตนกุล    | รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators                                 |
| นางสาววิไลทิพย์ | วัฒนวิชัยกุล | CG Supervisor – Research & Development                                                   |
| นายอภิลาภ       | เผ่าภิญโญ    | Senior CG Analyst – Curriculum & Facilitators                                            |

ส่วนที่ 1



# หลักการสำคัญ (Key Principles)

## ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างพฤติกรรมของพนักงานและสะท้อนออกมาเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากความเชื่อในคุณค่าที่พนักงานยึดถือและปฏิบัติมาอย่างยาวนาน จนเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติภายในองค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.1)
- 2 คณะกรรมการควรร่วมกับฝ่ายจัดการกำหนดค่านิยมองค์กร (Organizational values) เพื่อเป็นทิศทางให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามที่คาดหวัง ซึ่งควรประกอบด้วยวัฒนธรรมทางด้านการดำเนินงานและวัฒนธรรมทางด้านจริยธรรม พร้อมสื่อสารให้ทราบโดยทั่วถึงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.2)
- 3 คณะกรรมการควรสร้างวัฒนธรรมของคณะกรรมการ (Boardroom culture) เพื่อแสดงค่านิยมร่วมกันของกรรมการในด้านพฤติกรรม ทักษะ และวิธีการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายจัดการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1)
- 4 คณะกรรมการควรสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรโดยประพฤติตนเป็นแบบอย่างและกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการมีกลไกในการพัฒนาและติดตามวัฒนธรรมองค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1)
- 5 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมหรือจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร และติดตามดูแลให้มั่นใจว่าองค์กรมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เป็นไปตามจริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจและไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)
- 6 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ รูปแบบธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร และมีแรงจูงใจที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)
- 7 คณะกรรมการควรดูแลให้มีช่องทางในการเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อทราบประเด็นปัญหาซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างทันที่ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)
- 8 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรมีตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับธุรกิจและบริบทแวดล้อม เพื่อประเมินคุณภาพ ทิศทาง ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
- 9 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ตัวชี้วัดที่มีอยู่สามารถแสดงให้เห็นถึงสัญญาณบ่งชี้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งควรทบทวนและประเมินเป็นประจำ ตลอดจนสังเกตการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมและติดตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2)

## ส่วนที่ 2



# แนวปฏิบัติ (Guidelines)

## แนวปฏิบัติ 1 | ความสำคัญและการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

### Importance and Definition of Organizational Culture

คณะกรรมการควรกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง ซึ่งควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย

#### 1.1 นิยาม (Definition)

##### 1.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Meaning)

1.1.1.1 วัฒนธรรมองค์กร หรือ Organizational Culture เป็นสิ่งที่อยู่คู่กับองค์กรมาโดยตลอด มีบทบาทสำคัญในการสร้างพฤติกรรมในองค์กร โดยเชื่อมต่อกับองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ เช่น ค่านิยม ทักษะคน กัลยาณุตตม และระบบการจูงใจ ซึ่งหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

1.1.1.2 คณะกรรมการจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในฐานะผู้นำการกำกับดูแลกิจการ โดยคณะกรรมการต้องตระหนักในความสำคัญและความจริงที่ว่าแม้วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์เงื่อนไขเวลา หรือโครงสร้างบุคลากร แต่ต้องใช้เวลาและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

##### 1.1.2 วัฒนธรรมกับค่านิยม (Culture & values)

1.1.2.1 ค่านิยมเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นอุดมคติ (Ideal) และความเชื่อมั่นพื้นฐานที่พนักงานยึดถือร่วมกันในการกำหนดการกระทำและทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ส่งผลให้แต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง แตกต่างกันไปตามพื้นฐานสภาพแวดล้อมและพัฒนาการของแต่ละองค์กร

1.1.2.2 คณะกรรมการควรร่วมกับฝ่ายจัดการกำหนดค่านิยมองค์กร (Organizational values) เป็นแนวทางปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กรร่วมกันเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตามที่คาดหวัง เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่พฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติ รวมถึงเป็นข้อแนะนำในการจัดลำดับความสำคัญเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ โดยค่านิยมองค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- ค่านิยมทางธุรกิจ (Business values) ที่เน้นการสร้างให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีในระยะยาว เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Aim for excellence) การให้บริการที่ดีเยี่ยม (Service mind) เป็นต้น ทั้งนี้ ค่านิยมทางธุรกิจจะแตกต่างกันไปตามบริบททางธุรกิจ เช่น องค์กรทางด้านเทคโนโลยีอาจเน้นเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตและการให้บริการอาจเน้นการผลิตสินค้าและการให้บริการที่เป็นเลิศและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

- ค่านิยมทางจริยธรรม (Ethical values) ที่คำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และคำนึงถึงผลที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ความเป็นเลิศในการกำกับดูแลกิจการ (Commitment to Corporate Governance) ความซื่อตรง (Integrity) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Corruption) ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmentally-friendly) เป็นต้น

| ตัวอย่างการกำหนดค่านิยมองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ค่านิยมทางธุรกิจ (Business values)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ค่านิยมทางจริยธรรม (Ethical values)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation)</li> <li>• ความปลอดภัย (Safety)</li> <li>• ความเป็นเลิศ (Excellence)</li> <li>• การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</li> <li>• ความร่วมมือ (Collaboration)</li> <li>• ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Responsibility)</li> <li>• ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง (Accountability)</li> <li>• ความพยายาม (Striving)</li> <li>• การพัฒนา (Improvement)</li> <li>• การมีทัศนคติ “ทำได้” (Can-do attitude)</li> <li>• การเรียนรู้ (Learning)</li> <li>• ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)</li> <li>• การให้บริการ (Service)</li> <li>• ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)</li> <li>• ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความซื่อตรง (Integrity)</li> <li>• ความโปร่งใส (Transparency)</li> <li>• ความซื่อสัตย์ (Honesty)</li> <li>• การไม่ทนต่อการทุจริตและคอร์รัปชัน (Zero-tolerance)</li> <li>• ความจริงใจ (Straightforwardness)</li> <li>• ความยุติธรรม (Fairness)</li> <li>• ความเคารพผู้อื่น (Respect)</li> <li>• ความภาคภูมิใจ (Pride)</li> <li>• การแบ่งปัน (Sharing)</li> <li>• ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Simplicity)</li> <li>• การคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (Community, people and environment focus)</li> <li>• การยอมรับความหลากหลาย (Diversity)</li> </ul> |

ที่มา : Corporate Culture and the Role of Boards Report of Observations, Financial Reporting Council (FRC), 2016

1.1.2.3 คณะกรรมการควรพิจารณาให้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังสอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางการดำเนินทางธุรกิจ โดยประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- วัฒนธรรมทางด้านการดำเนินงาน (Performance culture) ซึ่งเป็นการกำหนดพฤติกรรม ทัศนคติหรือมาตรฐานการทำงานให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เช่น องค์กรทางด้านเทคโนโลยีอาจเอื้อให้พนักงานแต่ละคนสามารถสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมหรือสินค้าใหม่ ๆ ได้เสมอ จึงต้องมีแนวทางการทำงานที่ให้พนักงานมีโอกาสแสดงผลงานได้อย่างเป็นอิสระ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตหรือการให้บริการทั่วไป ที่เน้นลักษณะการทำงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำตามขั้นตอนและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

- วัฒนธรรมทางด้านจริยธรรม (Ethical culture) เป็นวัฒนธรรมในการปลูกฝังและเน้นย้ำเพื่อหล่อหลอมให้พนักงานประพฤติตนตามค่านิยมทางด้านจริยธรรมที่องค์กรกำหนดไว้

การสร้างและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยการผลักดันจากผู้นำ การสื่อสาร และการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาปรับรูปแบบวัฒนธรรมและแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้น

- 1.1.2.4 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมโดยมีการเปิดเผยและสื่อสารค่านิยมให้ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร และก่อให้เกิดความร่วมมือกันทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานทุกระดับ

## 1.2 ขั้นตอนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Determining the Right Culture)

- 1.2.1 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดภาพรวมวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการหรือคาดหวัง โดยจะต้องนำปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรมในปัจจุบันที่เป็นอยู่ ทิศทางกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โครงสร้างประชากรของพนักงานในองค์กร เป็นต้น มาพิจารณาร่วมกับปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจ เป็นต้น เพื่อหาช่องว่างและกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมที่ต้องการ
- 1.2.2 คณะกรรมการควรมอบหมายให้ฝ่ายจัดการทำการศึกษาข้อมูลและประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันเพื่อให้มีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ เช่น การสัมภาษณ์ การจัดทำแบบสอบถาม การประเมินจากบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก พฤติกรรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ของพนักงานหรือกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เป็นต้น
- 1.2.3 หลังจากที่ได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องตัดสินใจร่วมกันถึงวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายทางด้านกลยุทธ์ที่กำหนดไว้โดยมีข้อพึงระวังดังนี้
  - 1.2.3.1 ความเหมาะสมตามลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ในกรณีขององค์กรทางด้านเทคโนโลยีอาจต้องการวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการออกแบบผลงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ แต่ในองค์กรเดียวกันอาจมีพนักงานฝ่ายผลิตหรือฝ่ายบัญชีที่ต้องการวัฒนธรรมอีกแบบเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น

- 1.2.3.2 วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการและส่งเสริมให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เช่น วัฒนธรรมการทำงานแบบอิสระซึ่งช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ แต่ขณะเดียวกันก็ควรมีกรอบที่ทำให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมนั้นจะไม่ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เช่น การเอาชณะหรือการแก่งแย่งชิงดีกัน การลอกเลียนแนวความคิดของกันและกัน เป็นต้น
- 1.2.3.3 การกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ทราบว่า องค์กรได้มีการสร้างหรือมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปเป็นในรูปแบบที่ต้องการแล้วหรือไม่
- 1.2.3.4 การทดสอบเป็นระยะหลังจากที่ได้ดำเนินการสร้างหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ เช่น หลังจากดำเนินการไปแล้ว 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น เพื่อประเมินและทบทวนว่าวัฒนธรรมนั้นเหมาะสมกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรจริงหรือไม่ และบุคลากรในองค์กรเข้าใจและคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นหรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงต่อหรือจะหยุดทบทวนใหม่อีกครั้ง

| ประโยชน์ของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง |                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identity                                  | วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ขององค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึงตัวตนหรือสิ่งที่เป็คุณค่าขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรักษาคุณค่านั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน                    |
| Retention                                 | วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีแรงดึงดูดให้คนต้องการเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไว้กับองค์กรในระยะยาว                                    |
| Image                                     | วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้าง Brand identity หรือภาพลักษณ์ที่ดี เนื่องจากบรรยากาศที่ดีในกระบวนการปฏิบัติงานย่อมสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้ได้              |
| Trends and competition                    | วัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับการเติบโตหรือผลประกอบการขององค์กร จึงทำให้องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ดีมีความได้เปรียบในตลาดการแข่งขัน ทั้งในด้านผลประกอบการและการจ้างพนักงานที่มีความสามารถ |
| Millennial expectations                   | วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ใช้ประกอบการตัดสินใจเข้าทำงานและสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และมีความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ซึ่งเป็นกลุ่มคนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต |

ที่มา : Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important, Forbes, 2017

## แนวปฏิบัติ 2 | บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร (Role of the Board in Overseeing the Organizational Culture)

คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม โดยควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ

### 2.1 วิธีการ (Approach)

#### 2.1.1 พลวัตของคณะกรรมการ (Boardroom dynamics)

- 2.1.1.1 วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรเริ่มต้นจากวัฒนธรรมของคณะกรรมการ (Boardroom culture) ที่มีประสิทธิภาพ โดยประธานกรรมการถือเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการกำหนดแนวทางการสนับสนุนหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของ Boardroom culture ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและค่านิยมร่วมกันระหว่างสมาชิก การตั้งคำถาม การแสดงความคิดเห็น ลักษณะการดำเนินการประชุม และการตัดสินใจจากมุมมองความคิดเห็นที่หลากหลาย อันจะนำมาสู่ผลการตัดสินใจที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย
- 2.1.1.2 นอกเหนือจากความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการด้วยกันแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการก็ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคณะกรรมการ โดยเฉพาะประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ควรมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน โดยมีการติดตามดูแลในระดับที่เหมาะสมและไม่แทรกแซงการทำงานจนเกินควร
- 2.1.1.3 คณะกรรมการสามารถเลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีได้ เช่น การกำหนดวาระการประชุม การกำหนดเกณฑ์ในสรรหากรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ การจัดทำนโยบายและจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร การอนุมัติงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นต้น

#### 2.1.2 การส่งสัญญาณจากผู้นำ (Tone at the top)

- 2.1.2.1 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องทำหน้าที่สื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงเจตจำนงและทำให้มั่นใจว่า วัฒนธรรม มาตรฐาน และพฤติกรรมที่ดีได้ถูกแทรกซึมเข้าไปในการปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กร
- 2.1.2.2 การส่งสัญญาณจากผู้นำสามารถแสดงออกผ่านรูปแบบต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นและนำไปปฏิบัติ เช่น สารจากประธานกรรมการ นโยบายของกรรมการผู้จัดการใหญ่ แนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร คำกล่าวในที่ประชุม ถ้อยแถลงในรายงานต่าง ๆ ของบริษัท การเข้าร่วมกิจกรรมของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เป็นต้น

### 2.1.3 การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (Lead by example)

- 2.1.3.1 คณะกรรมการควรแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังผ่านบุคลิกภาพและรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกห้องประชุมเพื่อเป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชื่อและรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและพึงปฏิบัติตาม
- 2.1.3.2 หากเกิดกรณีที่คณะกรรมการไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง คณะกรรมการควรรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กรได้เห็นและไม่เลือกที่จะปฏิบัติตาม

### 2.1.4 การกำกับดูแลกลไกการติดตามและประเมินผล (Oversee mechanism)

- 2.1.4.1 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรมีกลไกในการติดตามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และมีโอกาสในการปรับปรุงอย่างไร โดยมีการประเมินพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งต้องมีรูปแบบและกระบวนการที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล เช่น การประเมินผลผ่านแบบสอบถาม การพิจารณาตัวชี้วัดทางด้านการดำเนินงานหรือตัวชี้วัดทางด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณธุรกิจ เช่น จำนวนการกระทำผิดวินัย ข้อร้องเรียน เป็นต้น
- 2.1.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการมีทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือรักษาวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กรและกำกับดูแลวิธีการที่ฝ่ายจัดการใช้ เช่น โครงสร้างองค์กรหรือรูปแบบการดำเนินงาน ระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น โดยควรติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและให้คำแนะนำต่อฝ่ายจัดการอยู่เสมอ

## 2.2 ขอบเขตหน้าที่สำคัญที่คณะกรรมการควรพิจารณา (Key Areas)

### 2.2.1 นโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์กร (Policies & practices)

- 2.2.1.1 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรทั้งทางด้านการดำเนินงานและจริยธรรม เพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันและสื่อสารให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร
- 2.2.1.2 ในส่วนของนโยบายและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนวัฒนธรรมทางด้านการดำเนินงาน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรพิจารณาและแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่
  - ระดับคณะกรรมการ เช่น นโยบายความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสมดุลด้านมุมมอง ทักษะคิดและประสิทธิภาพด้านการตัดสินใจของคณะกรรมการ แนวปฏิบัติในการประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์องค์กร เป็นต้น
  - ระดับฝ่ายจัดการ เช่น การกำหนดแนวทางการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญเพื่อรักษาความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง การกำหนดโครงสร้างและแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ภายในองค์กร เป็นต้น
  - ระดับปฏิบัติการ เช่น นโยบายพัฒนาบุคลากร นโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อผลงานด้านนวัตกรรม เป็นต้น

- 2.2.1.3 ในส่วนของนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีด้านจริยธรรมนั้น คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการจัดทำจริยธรรมหรือจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งถือเป็นการกำหนดมาตรฐานและการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรถึงมาตรฐานการดำเนินงานและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร
- 2.2.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าองค์กรมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ มีการอบรมให้ความรู้ เน้นย้ำจิตสำนึกด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยควรติดตามให้มีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง ตลอดจนรับรายงานจากฝ่ายจัดการอยู่เสมอ โดยเฉพาะกรณีที่มีการละเมิดการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ
- 2.2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management)
- 2.2.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสะท้อนถึงวัฒนธรรมที่คาดหวังไว้ทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านจริยธรรม ทั้งระบบการสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนสืบทอด การสร้างแรงจูงใจ การพิจารณาค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความสมดุลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และกระบวนการสอบสวนและลงโทษ ซึ่งควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจ โดยมีการสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปแบบทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
- 2.2.2.2 คณะกรรมการควรพิจารณาให้องค์กรมีแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อสนับสนุนและชื่นชมกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Reward and recognition framework) และไม่สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมในเชิงลบ เช่น กดดันให้พนักงานต้องทำยอดขายจนต้องใช้วิธีการที่ไม่โปร่งใส เป็นต้น ในขณะเดียวกันก็ต้องกำหนดมาตรการลงโทษที่ชัดเจน เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ภายในองค์กร
- 2.2.2.3 คณะกรรมการควรกำกับให้องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับตระหนักว่า ทุกคนมีส่วนสำคัญที่ต้องรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรเพียงหนึ่งคนหรือหนึ่งเหตุการณ์อาจนำมาซึ่งความเสียหายที่คาดไม่ถึง เช่น ทำลายความสามัคคีทำลายความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือส่งผลกระทบต่อราคาหุ้น เป็นต้น โดยฝ่ายจัดการต้องจัดให้มีการอบรมและสื่อสารถึงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังอยู่เสมอ เพื่อเป็นการตอกย้ำความสำคัญให้บุคลากรได้เห็นและปฏิบัติตาม
- 2.2.2.4 ในองค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ องค์กรที่มีการควบรวมกิจการ หรือองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายสัญชาติทำงานร่วมกัน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรพิจารณาเรื่องการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross cultural management) โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางภูมิหลังวัฒนธรรมของพนักงานต่างถิ่นและสร้างความเข้าใจและกรอบแนวปฏิบัติร่วมกัน เนื่องจากหากขาดความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม อาจนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความขัดแย้งในองค์กรได้

### 2.2.3 การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน (Employee voice and whistleblowing)

- 2.2.3.1 คณะกรรมการควรมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลความคิดเห็นจากพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริง โดยสามารถจัดทำในรูปแบบของผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement survey) รายงานสายด่วน (Hotline) ช่องทางแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistleblowing) เป็นต้น ซึ่งข้อมูลจากช่องทางเหล่านี้ควรส่งถึงกลุ่มคนที่เหมาะสมเพื่อป้องกันการคัดกรองข้อมูล เพราะถือเป็นข้อมูลสำคัญที่จะช่วยสะท้อนวัฒนธรรมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร
- 2.2.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการมีกระบวนการจัดการกับประเด็นปัญหาหรือเบาะแสที่ได้รับผ่านการแสดงความคิดเห็นจากพนักงานอย่างทันท่วงที ซึ่งนอกจากจะเป็นการป้องกันการลุกลามของปัญหาแล้ว ยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่พนักงานว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอีกด้วย

### 2.2.4 การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย (Communication with stakeholders)

- 2.2.4.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีช่องทางแจ้งข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อรับฟังปัญหาหรือข้อกังวลใจ ซึ่งอาจเกิดจากการดำเนินการใด ๆ ขององค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ
- 2.2.4.2 คณะกรรมการควรมีโอกาสสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานรวมถึงวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงาน การรับฟังมุมมองของที่ปรึกษาอิสระ ผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก การพบปะนักวิเคราะห์ การร่วมกิจกรรมกับชุมชนรอบพื้นที่ปฏิบัติการ เป็นต้น อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยกระตุ้นให้เกิดทัศนคติด้านบวก และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย
- 2.2.4.3 นอกจากนี้ คณะกรรมการควรมีช่องทางในการกลั่นกรองและตรวจสอบข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกผ่านเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เพื่อจะได้รับทราบถึงมุมมองของสาธารณชนที่มีต่อองค์กรอย่างทันท่วงที

| ข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในองค์กร     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leader must build trust                                | ผู้นำต้องสร้างความเชื่อใจให้กับบุคลากรทุกระดับ                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Engagement starts with leadership                      | การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรต้องเริ่มต้นจากผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Three ways leaders can create strong workplace culture | แนวทางสามประการที่ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง<br>1. การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน<br>2. การสื่อสารอย่างต่อเนื่องถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กรและบทบาทของพนักงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและสร้างแรงจูงใจ<br>3. การส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมชาติ |
| Focus on the manager experience                        | ควรให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานและมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงทิศทางของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงถือเป็นกลุ่มคนที่เข้าใจในบริบทและสถานการณ์ภายในองค์กรเป็นอย่างดี                                  |
| Feedback is not enough                                 | การที่ผู้นำให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) ต่อพนักงานอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากการ Feedback มักจะเป็นเพียงการสื่อสารทางเดียว ผู้นำจึงควรมีการสื่อสารสองทางแบบเปิดใจ เพื่อให้รับรู้ความคิดเห็นที่แท้จริง                                                                                                |
| A different lens on work - life balance                | การได้รับเป้าหมายที่สมเหตุสมผล เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มุมมองที่มีต่อชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวสมดุลกัน                                                                                                                                                                                                 |
| Take charge of workplace stress                        | จัดการกับความตึงเครียดในที่ทำงานอย่างทันท่วงที                                                                                                                                                                                                                                                         |
| What engaged employees do differently                  | พิจารณาว่าอะไรคือความแตกต่างที่พนักงานที่มีความผูกพันสูงทำให้กับองค์กร เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานอื่น                                                                                                                                                                                         |
| The truth about performance reviews                    | การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา                                                                                                                                                                                                              |
| Turnover is a trillion-dollar problem                  | อัตราการลาออกถือเป็นปัญหาใหญ่ที่ต้องให้ความสำคัญและควรมีการสัมภาษณ์พนักงานที่กำลังจะลาออก (Exit interview) เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง                                                                                                                                                                  |

ที่มา : Top 10 Ways To Create An Extraordinary Workplace Culture: Best Gallup Insights Of 2019, Forbes, 2019

## แนบปฏิบัติ 3 | การติดตามดูแลและประเมินผล (Mechanism to Monitor and Evaluate Culture)

คณะกรรมการควรมีกลไกในการกำกับดูแลเพื่อตรวจสอบและประเมินวัฒนธรรมองค์กร

### 3.1 การประเมินและกำหนดตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Assessment and Indicators)

#### 3.1.1 การติดตามตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กร (Monitoring culture)

3.1.1.1 คณะกรรมการควรติดตามและตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การกำหนดเป็นวาระการประชุม การพิจารณาแหล่งข้อมูลที่สำคัญ หรือตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อประเมินคุณภาพ ทิศทาง ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบต่อไปเป้าหมายขององค์กร

(ตัวอย่างการแสดงผลข้อมูลตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร โปรดดูภาคผนวก 1)

3.1.1.2 เนื่องจากคณะกรรมการไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานโดยตรง (Day-to-day operation) ดังนั้น ในบางกรณีจึงอาจเป็นเรื่องยากที่จะเข้าถึงวัฒนธรรมในชีวิตประจำวันของพนักงาน คณะกรรมการจึงควรพิจารณาแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากฝ่ายจัดการและหมั่นสอบถามในเรื่องที่สงสัย เพื่อให้รับทราบถึงลักษณะที่แท้จริงและข้อมูลเชิงลึกของวัฒนธรรมภายในองค์กร

(ตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการอาจใช้ในการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร โปรดดูภาคผนวก 2)

#### แหล่งที่มาของข้อมูลเชิงลึกด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คณะกรรมการสามารถสอบถามจากฝ่ายจัดการ

##### 1. ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน (Board interaction with senior management and workforce) ผ่านแบบสอบถาม เป็นต้น
- กระบวนการสรรหา การให้ผลตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง (Recruitment, reward and promotion decisions)
- ข้อมูลการอบรมและการพัฒนาบุคลากร รวมถึงผลการประเมิน (Training and development data)
- การสำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน (Employee surveys)
- การพบปะพนักงานในสถานที่ปฏิบัติงาน (Visiting company facilities)
- การประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย (Interview and focus group)
- อัตราการลาออกและการขาดงาน (Turnover and absenteeism rates)
- การสัมภาษณ์พนักงานที่ประสงค์จะลาออก (Exit interviews)

แหล่งที่มาของข้อมูลเชิงลึกด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คณะกรรมการสามารถสอบถามจากฝ่ายจัดการ

2. ข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน

- ผลงานที่แสดงถึงความหลากหลายและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Diversity and inclusion initiatives)
- ข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงโอกาสเกิดอุบัติเหตุ (Health and safety data, including near misses)
- ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction surveys)
- การแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Monitoring social media)

3. ข้อมูลด้านพฤติกรรมและจริยธรรม

- ทัศนคติของหน่วยงานกำกับดูแล ผู้ตรวจสอบภายใน และพนักงาน (Attitudes to regulators, Internal Audit and employees)
- ข้อมูลการแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน (Whistleblowing, grievance and ‘speak-up’ data)
- ข้อพิพาททางกฎหมาย (Lawsuits)

ที่มา : Guidance on board effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2018

3.1.1.3 ในการประเมินความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร (Healthy organizational culture) คณะกรรมการควรพิจารณาร่วมกับบริบทแวดล้อมของแต่ละองค์กรด้วย อันประกอบด้วย

- ภูมิภาค (Region) ค่านิยมและวัฒนธรรมในแต่ละภูมิภาคส่งผลต่อพฤติกรรมภายในองค์กรที่ต่างกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น พฤติกรรมการรักษาระเบียบวินัย การคำนึงถึงความปลอดภัยของส่วนรวม การให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่เป็นธุรกิจข้ามชาติหรือมีบุคลากรจากต่างชาติร่วมทำงานจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ร่วมด้วย
- อุตสาหกรรม (Industry) การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันอาจส่งผลให้องค์กรมีความต้องการคุณสมบัติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปด้วย คณะกรรมการจึงควรพิจารณาลักษณะอุตสาหกรรมขององค์กรตนเองและอาจเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อปรับวัฒนธรรมองค์กรตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เช่น วัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินธุรกิจด้านการเงินมีแนวโน้มที่จะเน้นความปลอดภัย การรักษากฎระเบียบที่ซับซ้อนและเคร่งครัดความละเอียดรอบคอบ และการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีจะเน้นความรวดเร็ว ความแปลกใหม่ หรือความใกล้ชิดกับลูกค้า เป็นต้น
- กลยุทธ์ (Strategy) วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องช่วยผลักดันและขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแผนของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เช่น หากเป้าหมายขององค์กรต้องการลงทุนในธุรกิจใหม่ วัฒนธรรมการทำงานก็ควรจะสนับสนุนการกล้าคิดนอกกรอบ ในเชิงสร้างสรรค์ กล้านำเสนอ และกล้าเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

- การออกแบบองค์กร (Organizational design) โครงสร้างและระบบภายในองค์กร ได้เอื้อต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังไว้หรือไม่ เช่น ลำดับชั้นในการปฏิบัติงาน (Hierarchy) การสร้างแรงจูงใจผ่านผลตอบแทนทางการเงิน (Financial incentives) เป็นต้น

### 3.1.2 ตัวชี้วัดที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญ (Cultural indicators)

- 3.1.2.1 คณะกรรมการควรเข้าใจและตรวจสอบตัวชี้วัดจากแหล่งข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจวัดได้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยควรพิจารณาตัวชี้วัดที่หลากหลายเพื่อนำมาประกอบร่วมกันและเห็นมุมมองภาพรวม โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สามารถมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ
- 3.1.2.2 คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะเป็นอีกกลไกสำคัญในการพิจารณาตัวชี้วัดที่สะท้อนสุขภาพของวัฒนธรรมองค์กรภายใต้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ตัวอย่างเช่น

| คณะกรรมการชุดย่อย                                                              | บทบาทหน้าที่                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการสรรหา /<br>กำกับดูแลกิจการ<br>(Nomination /<br>Governance Committee) | พิจารณาแนวทางการดำเนินงานของ<br>คณะกรรมการและองค์กรโดยรวมเพื่อ<br>ให้มั่นใจว่า มีการผนวกเรื่องการทำกับ<br>ดูแลวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน<br>อย่างต่อเนื่อง | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนครั้งของการกระทำผิดหรือ<br/>ไม่ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแล<br/>กิจการและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>• ผลประเมินการปฏิบัติงานของคณะ<br/>กรรมการทั้งคณะและรายบุคคล</li> <li>• ผลการประเมินระดับความเข้าใจด้าน<br/>วัฒนธรรมและแนวปฏิบัติที่ดีที่องค์กร<br/>พึงประสงค์</li> </ul> |
| คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน<br>(Compensation Committee)                         | พิจารณาโครงสร้างและระบบการ<br>ประเมินผลการดำเนินงานและจ่าย<br>ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับเป้าหมาย<br>กลยุทธ์ และทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร<br>ที่คาดหวัง             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความเสี่ยงหรือกรณีการกระทำผิดที่<br/>อาจเกิดขึ้นจากระบบการสร้างแรงจูงใจ</li> <li>• ผลประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการ<br/>ผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง</li> <li>• ข้อมูลการเปรียบเทียบโครงสร้าง<br/>ค่าตอบแทนขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง</li> </ul>                                         |

| คณะกรรมการชุดย่อย                   | บทบาทหน้าที่                                                              | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) | พิจารณาข้อมูลที่แสดงถึงสุขภาพของวัฒนธรรมองค์กรจากผลการตรวจสอบในด้านต่าง ๆ | <ul style="list-style-type: none"><li>• การปฏิบัติตามจริยธรรม จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li><li>• ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน</li><li>• จำนวนและประเภทของการแจ้งข้อร้องเรียนหรือเบาะแสการทุจริต</li><li>• ผลการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกองค์กร</li></ul> |

ที่มา : Board Oversight of Corporate Culture, KPMG, 2018

3.1.2.3 ในกรณีที่ผลจากการติดตามตัวชี้วัดสะท้อนว่าคุณภาพของวัฒนธรรมไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องร่วมกันตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร หรือทบทวนว่าวัฒนธรรมที่กำหนดไว้นั้นเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในช่วงเวลานั้นจริงหรือไม่ ควรปรับเปลี่ยนหรือกำหนดวัฒนธรรมใหม่ให้เหมาะสมหรือไม่

3.2 การติดตามประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Issues and Monitoring)

- 3.2.1 สัญญาณบ่งชี้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร (Possible culture problem)
  - 3.2.1.1 คณะกรรมการควรตระหนักถึงสัญญาณบ่งชี้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากอาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นถูกพิจารณาแล้วว่าเหมาะสมกับสถานการณ์และทิศทางของบริษัทในช่วงเวลานั้นอย่างแน่นอน
  - 3.2.1.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการกำหนดเป็นวาระเพื่อติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในที่ประชุม คณะกรรมการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ฝ่ายจัดการนำเสนอข้อมูลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ให้เห็นชัดถึงแนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสัญญาณที่ไม่ดี (Red flag) และจัดลำดับความสำคัญเพื่อบริหารจัดการต่อไป

| ตัวอย่างสัญญาณบ่งชี้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกำหนดกลยุทธ์<br>(Strategy)                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร</li> <li>ความกดดันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายด้านตัวเลขเท่านั้น</li> <li>มุ่งเน้นแต่เป้าหมายระยะสั้น</li> <li>ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| ทรัพยากรบุคคลและการสื่อสาร<br>(People and communication)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ</li> <li>การคิดแบบติดกลุ่ม (Groupthink)</li> <li>พฤติกรรมการทำงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร (Silo mentality)</li> <li>พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ</li> <li>สภาพแวดล้อมการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานไม่สมดุลกัน</li> <li>ขาดการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>ไม่มีการแสดงข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>การปฏิบัติที่ผิดกฎระเบียบหรือจรรยาบรรณ</li> <li>บุคลากรมีอัตราการลาออกสูง</li> </ul> |
| ความรับผิดชอบและการจูงใจ<br>(Accountability and reinforcement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่ชัดเจน</li> <li>แรงจูงใจไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย</li> <li>สภาพแวดล้อมที่ไม่เปิดกว้างต่อโอกาสที่ท้าทาย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

ที่มา : Governing Organizational Culture, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2019 และ Guidance on Board Effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2018

### 3.2.2 การบริหารจัดการประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร (Management of cultural issues)

- 3.2.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าตัวชี้วัดที่มีอยู่สามารถแสดงให้เห็นถึงประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ฝ่ายจัดการจัดทำแผนงานเพื่อบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อันจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับกับทิศทางกลยุทธ์และการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจรวมถึงการปรับปรุงค่านิยมองค์กร การปรับโครงสร้างและระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการปรับแนวทางการกำกับดูแลของคณะกรรมการ เป็นต้น
- 3.2.2.2 คณะกรรมการควรทบทวนและประเมินประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นประจำอย่างน้อยทุกปี ตลอดจนสังเกตการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม และติดตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาทางป้องกันประเด็นปัญหาใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

# ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 ตัวอย่างการแสดงผลข้อมูลตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กร  
(A Culture Dashboard for Directors)

| ด้านพฤติกรรม<br>(Behavior)                                 | ด้านชื่อเสียง<br>(Reputation)       | ด้านทรัพยากรบุคคล<br>(People)                                              | ด้านผลการดำเนินงาน<br>(Performance)                         |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| สัดส่วนของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมด้านกลยุทธ์              | ความคิดเห็นจากนักลงทุน              | จำนวนครั้งของการสื่อสารและประสิทธิภาพของรูปแบบที่ใช้ในการสื่อสารต่อพนักงาน | การจัดอันดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์                              |
| สัดส่วนของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ | ความคิดเห็นจากหน่วยงานกำกับดูแล     | อัตราการลาออกของพนักงานภายในระยะเวลา 12 เดือน                              | จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่                                          |
| ข้อมูลการร้องเรียนและแจ้งเบาะแส                            | ผลสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า         | อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)                            | การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า                                |
| สรุปข้อมูลการฟ้องร้องและข้อพิพาททางกฎหมาย                  | ความคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์      | อัตราการลาออกของกลุ่มผู้บริหาร                                             | ตัวชี้วัดด้านสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงโอกาสเกิดอุบัติเหตุ |
| ระดับความร้ายแรงและการจัดการผลการตรวจสอบภายใน              | ความคิดเห็นจากนักเคลื่อนไหวทางสังคม | การสำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน                                              | ตัวชี้วัดที่สำคัญของแต่ละหน่วยธุรกิจ                        |
|                                                            | ประเด็นที่สื่อมวลชนให้ความสำคัญ     | ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ประสงค์จะลาออก                         |                                                             |
|                                                            |                                     | ผลสำรวจความคิดเห็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร                         |                                                             |

ที่มา : Why do Boards Need to Know Their Company's Culture? Hint: to Make Sure It's an Asset, not a Liability, PricewaterhouseCoopers (PwC), 2019

## ภาคผนวก 2 ตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการอาจใช้ในการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร

| ข้อ | คำถาม                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | คณะกรรมการตระหนักถึงความสำคัญ จุดแข็ง หรือจุดอ่อน ของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่                                                                                                                   |
| 2   | คณะกรรมการมีช่องทางในการหารือเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและมีส่วนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังหรือไม่                                                                                                                               |
| 3   | วาระการประชุมคณะกรรมการมีการหารือในหัวข้อวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ และคณะกรรมการมีส่วนในการให้ข้อคิดเห็นและตัดสินใจอย่างไร                                                                                                              |
| 4   | วัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดเป็นส่วนหนึ่งในบริบทของกลยุทธ์และบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันหรือไม่ในกรณีองค์กรข้ามชาติ ฝ่ายจัดการมีการทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีร่วมกัน และ / หรือวัฒนธรรมที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานร่วมกันหรือไม่ |
| 5   | คณะกรรมการได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมที่คาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตามหรือไม่                                                                                                                                                  |
| 6   | คณะกรรมการมีการพิจารณาตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมหรือไม่ และฝ่ายจัดการมีการรายงานผลตามตัวชี้วัดเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่                                                                   |
| 7   | คณะกรรมการมีการพิจารณาความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรจากบริบทของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่ มีการกำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจ การตั้งเป้าหมาย หรือการสร้างแรงกดดันเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังหรือไม่                                        |
| 8   | คณะกรรมการได้มีการหารือเกี่ยวกับสัญญาณบ่งชี้ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในหรือไม่                                                                                                          |

ที่มา : Five Ways to Enhance Board Oversight of Culture, Ernst & Young, 2019

# เอกสารอ้างอิง

1. Adding Value: a Guide for Boards and HR Committees in Addressing Human Capital Risks and Opportunities, Ernst & Young, 2014
2. Boardroom Culture: หัวใจของการทำหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ, สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2562
3. Board Oversight of Corporate Culture, KPMG, 2018
4. Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success, International Federation of Accountants (IFAC), 2011
5. Corporate Culture: Is Your Board Accountable?, Russell Reynolds Associates, 2019
6. Corporate Culture and the Role of Boards Report of Observations, Financial Reporting Council (FRC), 2016
7. Five Ways to Enhance Board Oversight of Culture, Ernst & Young, 2019
8. Governing Organizational Culture, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2019
9. Guidance on Board Effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2018
10. Modernizing Governance: ESG Challenges and Recommendations for Corporate Directors, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2019
11. NYSE: Corporate Governance Guide, New York Stock Exchange (NYSE), 2014
12. Setting the Tone from the Top: How Director Conversations Shape Culture, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2018
13. Top 10 Ways To Create An Extraordinary Workplace Culture: Best Gallup Insights Of 2019, Forbes, 2019
14. The Board’s Role in the Oversight of Risk Culture, National Association of Corporate Directors (NACD), 2016
15. The Board’s Role in Corporate Culture, Ernst & Young, 2017
16. The Leader’s Guide to Corporate Culture, Harvard Business Review, 2018
17. The Singapore Directors’ Toolkit, Singapore Institute of Directors (SID), 2016
18. The State of Corporate Governance in the Era of Sustainability Risks and Opportunities, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2019
19. Throw Out Your Assumptions About Whistleblowing, Harvard Business Review, 2020
20. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?, Harvard Business Review, 2013

21. Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important, Forbes, 2017
22. Why do Boards Need to Know Their Company's Culture? Hint: to Make Sure It's an Asset, not a Liability, PricewaterhouseCoopers (PwC), 2019
23. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560



Thai Institute of Directors

## Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,  
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok  
10210, Thailand



Phone : (66) 2955 1155



Fax: (66) 2955 1156 - 57



[www.thai-iod.com](http://www.thai-iod.com)