

# การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

รองศาสตราจารย์ ดร. วิทยากร ท่อแก้ว

หลักสูตรนวัตกรรมการสื่อสารทางการเมืองและการปกครองท้องถิ่น

สาขาวิชานิติศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

wittayatorn@gmail.com

## บทนำ

องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ก็จะส่งผลให้ทิศทางในการทำงานของพนักงาน เป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยปลูกฝังทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กรเพราะเป็นสิ่งที่ช่วย กำหนดพฤติกรรม โดยอาจจะเห็นได้จากตัวแบบหรือแบบอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จใน องค์กร และยังทำให้พนักงานเห็นภาพที่ชัดเจนว่าคนแบบไหนที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับองค์กร หรือคนในองค์กรควรประพฤติปฏิบัติตัวไปในทิศทางใดให้เกิดความเหมาะสม การมีวัฒนธรรม องค์กรที่ชัดเจน จะช่วยดึงดูดคนที่เหมาะกับองค์กรนั้น ๆ ให้เข้ามาร่วมงาน และช่วยคัดกรอง คนที่จะเข้ามาร่วมทำงานในองค์กร องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) คุณค่าภายใน องค์กร 2) การสร้างความมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน 3) การให้รางวัลและการชื่นชม 4) ความเอาใจ ใส่พนักงาน 5) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา 6) การสร้างความต่อเนื่อง 7) สร้างความมีส่วน ร่วมกับชุมชน สำหรับขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย 1) สร้างการรับรู้ถึง ความสำเร็จของพนักงาน 2) รับฟังเสียงทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง 3) ผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่างที่ ดี 4) ดำเนินการตามค่านิยมขององค์กร 5) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่างทีมอย่างทั่วถึง 6) เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) ให้ทุกคนในองค์กรแสดงออกวัฒนธรรมจนเป็นนิสัย 8) ปรับวัฒนธรรมแต่งให้เข้ากับประสบการณ์แต่ละคน

## ความหมายวัฒนธรรมขององค์กร

คำว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน” จากความหมายนี้ ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามมีหลายลักษณะที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

## แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรมีความเหมาะสมกับค่านิยมองค์กร (Core Value) และ พันธกิจ (Mission) รวมทั้งอุดมการณ์ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น คำอธิบายส่วนหนึ่งจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ (1) **วิสัยทัศน์ (Vision)** การที่จะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ไปถึงการสร้างตัวตนขององค์กรตามพันธกิจที่ชัดเจน (2) **คุณค่า (Values)** คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีคุณค่าเหมาะสมกับทิศทางขององค์กร คุณค่าที่ดีจะช่วยปรับมุมมองและการทำงานของพนักงานทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว (3) **การปฏิบัติ (Practices)** เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ออกมาเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถจับต้องได้ เช่น การกำหนดข้อบังคับทางจริยธรรม หรือ คู่มือการทำงาน ช่วยในการทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน (4) **พนักงานในองค์กร (People)** เป็นมุมมองที่วิธีที่องค์กรดูแลพนักงาน หรือวิธีที่องค์กรใช้ในการแสวงหาพนักงานใหม่เข้าร่วมทำงานในองค์กร (5) **การเล่าเรื่อง (Narrative)** การเล่าเรื่องหรือการสื่อสารก็เป็นส่วนสำคัญของการสร้างองค์กร หลายองค์กรเน้นเรื่องวัฒนธรรมที่มีรากฐานจากผู้ก่อตั้ง การสร้างองค์กรให้เติบโตมาจนถึงปัจจุบัน (6) **สถานที่ (Place)** ในที่นี้หมายถึงตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร ตลอดไปจนถึงการออกแบบ สิ่งเหล่านี้จะช่วยบอกว่าองค์กรของเราทำงานแบบใด ยกตัวอย่างเช่น องค์กรที่เน้นด้านเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ไอทีที่ทันสมัยเข้าไปในสำนักงาน เพื่อให้เหมาะกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านไอที หรือองค์กรที่เน้นเรื่องการออกแบบ ก็จะตกแต่งออฟฟิศให้มีความสวยงามและดูมีรสนิยม ในการสะท้อนการออกแบบที่ทันสมัย สวย แปลกใหม่ สะดุดตา เป็นต้น

## องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

1) **คุณค่าภายในองค์กร** วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องเริ่มต้นจากรากฐานที่แข็งแกร่งเสมอ ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือคุณค่าขององค์กรนั่นเอง องค์กรที่มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ แนวคิด หรือจุดประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดคุณค่าด้านต่าง ๆ ให้กับองค์กรจะทำให้พนักงานหรือบุคลากรมี “เข็มทิศ” ในการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิตในองค์กรให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานมีแนวปฏิบัติและรู้สึกมีเป้าหมายร่วมกับองค์กรอีกด้วย

2) **การสร้างควมมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน** นอกจากการมีเป้าหมายร่วมกับองค์กรแล้ว การสร้างความผูกพันหรือความรู้สึกมีส่วนร่วมให้กับพนักงานก็เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกันเองหรือจะเป็นความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร เช่น การให้พนักงานได้รับรู้ประวัติ ความเป็นมา ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในอดีตขององค์กร การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยว การจัดงานสังสรรค์ของพนักงาน เป็นต้น

3) **การให้รางวัลและการชื่นชม** เมื่อมีพนักงานทำงานได้ดีหรือมีผลงานโดดเด่น การให้รางวัลและการชื่นชมก็คือตัวช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานคนนั้นเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานคนอื่น ๆ กระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมออีกด้วย

4) **ความเอาใจใส่พนักงาน** ไม่ว่าจะเป็องค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ก็คือพนักงาน ดังนั้นการเอาใจใส่พนักงานในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การจดจำวันเกิดหรือวันสำคัญอื่น ๆ ก็คือตัวช่วยในการสร้างความรู้สึกดีให้กับพนักงาน และต้องไม่ลืมเรื่องของการแสดงความเอาใจใส่อย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในตำแหน่งใด

5) **ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา** ปัจจุบันนี้นอกจากเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการทั่วไปแล้ว พนักงานยุคใหม่ต่างมองหาสถานที่ทำงานที่มอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) เพราะคนเราต่างมองหาช่องทางในการเติบโตและการพัฒนาทักษะให้กับตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมหรือการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

6) **การสร้างความต่อเนื่อง** การจัดการฝึกอบรม โครงการ หรือการบริหารจัดการเรื่องอะไรก็ตามควรมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน สามารถประเมินผลได้

และได้รับผลลัพธ์ที่คุ้มค่าตอบแทนกลับมาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น หากมีการจัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ องค์กรก็ควรจัดอบรมทุกปีและควรมีการติดตามหรือประเมินผลด้วย

7) **สร้างควมมีส่วนร่วมกับชุมชน** องค์กรที่จะเติบโตอย่างมั่นคงได้ต้องมีความผูกพันกับชุมชนที่อยู่โดยรอบด้วย อาจใช้วิธีการทำประโยชน์ต่อสังคม(CSR) เพื่อคืนกำไรให้สังคม ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรม ให้ความรู้ การทำบุญ บริจาค ลงพื้นที่ชุมชน ไปจนถึงการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์อื่น ๆ การสร้างควมมีส่วนร่วมกับชุมชนนอกจากจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเกิดควมมีส่วนร่วมทั้งต่อองค์กรและชุมชนอีกด้วย

## ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นภายในวันเดียว สิ่งเหล่านี้ต้องให้เวลากับมันนานพอสมควร ที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนในการพัฒนาให้เกิดขึ้นด้วย ซึ่งหากวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว เราก็สามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรได้ในระยะยาว โดยปัจจุบันเราสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. **สร้างการรับรู้ถึงความสำเร็จของพนักงาน** การตระหนักรู้ถึงการมีอยู่พนักงานนับเป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ยิ่งถ้าหากรับรู้ถึงความสำเร็จในการทำงานของพนักงานนั้น ๆ ก็จะมีส่งผลดีในวงกว้าง โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะมีการชื่นชมพนักงานบ้าง เพราะมีผู้เชี่ยวชาญบอกว่า การชื่นชมพนักงานเป็นตัวชี้วัดต่อความผูกพัน การรักษา และการพัฒนาตัวเองของพนักงานอย่างมีนัยยะสำคัญ

2. **รับฟังเสียงทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง** การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากเราทำพลาดในข้อนี้ก็จะทำให้พนักงานสูญเสียกำลังใจในการทำงานได้ โดยเราสามารถรับฟังในรูปแบบแบบสอบถาม หรือการเข้าพูดคุยส่วนตัวเพื่อสังเกตอวัจนภาษาต่าง ๆ และหากเป็นการทำงานทางไกล ก็อาจเปิดกล่องเพื่อให้การทำทางของพวกเขาได้ด้วย

3. **ผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดี** ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมอยู่ในมือของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม เพราะเราปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการเป็นตัวอย่างให้กับลูกทีม ถ้าผู้นำไม่เชื่อในวัฒนธรรมองค์กร ก็คงไม่มีใครเชื่อมั่นเช่นกัน

4. **ดำเนินการตามค่านิยมขององค์กร** อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดภารกิจ แต่ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติ ค่านิยมจึงเป็นรากฐานสำคัญในการ

สร้างวัฒนธรรม ซึ่งถ้าหากทุกคนสามารถดำเนินการตามค่านิยมได้อย่างจริงก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนทำได้จริง หากคำพูดสวยหรูที่ไม่สามารถทำได้

5. **สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่างทีมอย่างทั่วถึง** เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงานระหว่างทีมหรือระหว่างแผนก เพื่อสร้างความรู้จักกันให้มากขึ้น สายสัมพันธ์นี้จะส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้อย่างสะดวกใจขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพเช่นกัน

6. **เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจ มีผลการศึกษาในองค์กรที่พนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะจะมีผลประกอบการที่มากขึ้น จึงเป็นเหตุผลให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการลงทุนในโครงการพัฒนาพนักงาน

7. **ให้ทุกคนในองค์กรแสดงออกวัฒนธรรมจนเป็นนิสัย** การปฐมนิเทศวันเดียวแล้วปล่อยให้พนักงานลุยงานทันที แต่ทางที่ดีเราควรสร้างความตระหนักรู้ถึงวัฒนธรรมที่อยากสร้างให้พนักงานรับรู้บ้าง เนื่องจากจะทำให้พวกเขารักษาวัฒนธรรมนั้น ๆ ให้สดใหม่และทำตามอยู่เสมอ

8. **ปรับวัฒนธรรมแต่ให้เข้ากับประสบการณ์แต่ละคน** เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน การยืดหยุ่นจึงเป็นทางออกที่ดีกว่าการบังคับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องสำรวจความต้องการของพนักงานอยู่เสมอว่าพวกเขาต้องการหรือไม่ต้องการวัฒนธรรมแบบไหน นับเป็นความเอาใจใส่ที่จะจงใจให้เขาปฏิบัติตามวัฒนธรรมนั่นเอง

## ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กร

ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่น่าสนใจ มีตัวอย่างมากมายที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ดีจนกลายเป็นองค์กรที่ใครก็อยากทำงานด้วย ซึ่งไม่เพียงมอบเงินเดือนหรือสวัสดิการดี ๆ แล้ว แต่ยังมีกฎระเบียบการทำงานที่ยืดหยุ่นไปกับยุคสมัย โดยเกิดจากการวางรากฐานที่มั่นคงทางวัฒนธรรม ในบทความนี้เราขอยกตัวอย่าง 3 องค์กรใหญ่ที่มีวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1) **วัฒนธรรมองค์กร Honda** องค์กรผลิตรถยนต์ชื่อดังจากญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมองค์กรโดดเด่นมาก ๆ ซึ่งเขาได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองไว้ว่า ‘ความยินดีสามประการ’ (Three Joys) อันหมายถึง ความยินดีในการซื้อ ความยินดีในการขาย และความยินดีในการสร้างสรรค์ นั่นจึงเป็นเหตุผลให้ฮอนด้าเห็นความสำคัญกระบวนการผลิต กระบวนการขายและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นอันดับต้น ๆ ของโลก

2) วัฒนธรรมองค์กร PTT องค์กรมหาชนขนาดใหญ่ของไทยที่ใครหลายคนอยากทำงานด้วย เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีค่านิยมผ่านคำว่า ‘ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมสร้าง’ นำมาซึ่งวัฒนธรรมที่พนักงานทุกคนจะรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ มองผลประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กรและลูกค้า มีความต้องการให้ ปตท. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมโดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

3) วัฒนธรรมองค์กร Disney องค์กรบันเทิงกันบ้างซึ่งพันธกิจขององค์กรนี้คือการสร้างประสบการณ์ความสุขและความสนุกที่มาจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผ่านสินค้าและบริการหลายรูปแบบ ฉะนั้นวัฒนธรรมหลักของดิสนีย์ที่สืบทอดกันมาตั้งแต่สมัย วอลท์ ดิสนีย์ (Walt Disney) ยังเป็นผู้บริหารก็คือคำพูดเพียง 2 คำเท่านั้น ‘สร้างความสุข’ (Create happiness) นั่นเอง

4) วัฒนธรรมองค์กร Google องค์กรระดับโลกที่มีวัฒนธรรมเชิงบวกอันน่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน เช่น การจัดสถานที่นอกอาคารให้พนักงานทำงาน สถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศสร้างสรรค์ มีความเป็นมิตรและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงมีโรงยิม โยนฟักผอน พื้นที่ทำงาน (Working space) ที่อิสระ บริการอาหารฟรี นอกจากนี้ Google ยังขึ้นชื่อเรื่องการรักษาสมดุลระหว่างบริษัทแม่ บริษัทลูก รวมถึงการบริหารจัดการความเครียดของพนักงานให้เหมาะสมได้อย่างยอดเยี่ยม สิ่งเหล่านี้เองที่ทำให้ Google กลายเป็นองค์กรที่โดดเด่นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและกลายเป็นต้นแบบให้กับองค์กรระดับโลกอีกหลายแห่ง

## บทสรุป

องค์กรแต่ละยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ในปี 2020 เองก็เช่นกัน ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่นั้นมีแนวโน้มที่วัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ตัวพนักงานมากกว่าเดิม โดยเฉพาะการมอบโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและยุคที่ AI กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญรวมถึงการสร้างควมมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมากกว่าเดิมและช่วยลดออกจากงานของพนักงาน ในขณะเดียวกันพนักงานและผู้หางานเองก็มองหาองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกทั้งในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน Working space ที่มีความอิสระและยืดหยุ่น รวมถึงสวัสดิการด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ด้วยเช่นกัน วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เราคุ้นเคยและรู้ดีว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีอยู่ในองค์กร หน่วยงานหรือองค์กรทุกแห่ง แต่ละแห่งก็มีวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองแตกต่างกันออกไป แต่สำหรับองค์กร

ยุคใหม่หากต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนและต้องการพนักงานที่มีความสามารถเพื่อมาเติมเต็มองค์กรของตัวเอง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับเทรนด์ของโลกปัจจุบันก็คือสิ่งที่องค์กรของคุณต้องเปิดรับและปรับตัว เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรของเราสร้างความรู้สึกด้านบวกและก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกภาคส่วนขององค์กรต่อไปในอนาคต

## อ้างอิง

ไทยวินเนอร์. (2564). *วัฒนธรรมองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2564. จากเว็บไซต์

<https://thaiwinner.com/corporate-culture/>.

บางกอกอินไซต์ .(2564). *วัฒนธรรมที่ดี*. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2564. จากเว็บไซต์

<https://www.thebangkokinsight.com/news/business/695606/>.

มัมสตูดิโอ. (2564). *วัฒนธรรมองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2564. จากเว็บไซต์

<https://www.momstudio.co/organizational-culture/>.