

วัฒนธรรมลีน (Lean Culture)

แนวคิดหลักของ Lean

- ลดความสูญเปล่า (Eliminate Waste) - ตัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) - พัฒนาทีละเล็กทีละน้อยทุกวัน
- เคารพพนักงาน - ให้อำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
- มุ่งเน้นลูกค้า - สร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการจริงๆ
- Just-In-Time - ผลิตเท่าที่จำเป็น เมื่อจำเป็น

กรณีศึกษา: Toyota Production System

ปัญหาที่เผชิญ

- การผลิตรถยนต์มีต้นทุนสูงและของเสียมาก
- สินค้าคงคลังมากเกินไป
- เวลาในการผลิตนาน

วิธีการแก้ไข

- Just-In-Time - ลดสินค้าคงคลัง
- Jidoka - หยุดสายการผลิตเมื่อพบปัญหา
- Continuous Improvement - ปรับปรุงทุกวัน

ผลลัพธ์

- ลดของเสียลง 90%
- ลดเวลาการผลิตจาก 30 วัน เหลือ 2 วัน
- ประหยัดต้นทุน 25% ต่อปี



Google - วัฒนธรรมนวัตกรรม

20% Time Rule

- พนักงานใช้เวลา 20% ทำโปรเจกส่วนตัว
- ผลงานที่เกิดขึ้น: Gmail, Google News, AdSense
- สร้างนวัตกรรมมูลค่าหลายพันล้านดอลลาร์

สภาพแวดล้อมการทำงาน

- Campus Style Office - บรรยากาศเหมือนมหาวิทยาลัย
- Cafe ฟรี, ห้องเกม, Fitness Center
- Nap Pods - ที่นอนสำหรับงีบ
- Pet-Friendly Office

Netflix - Freedom & Responsibility

นโยบายสำคัญ

- **No Vacation Policy** - ไม่จำกัดวันลาพักร้อน
- **Keeper Test** - เก็บเฉพาะคนที่ดีที่สุด
- **Context, not Control** - ให้บริบท ไม่ใช่ควบคุม
- **Pay Top of Market** - จ่ายค่าตอบแทนสูงสุดในตลาด

Culture Deck ที่มีชื่อเสียง

- เอกสาร 125 หน้า อธิบายวัฒนธรรมองค์กร
- ถูกดาวน์โหลดกว่า 20 ล้านครั้ง
- Sheryl Sandberg เรียกว่า "เอกสารสำคัญที่สุดจาก Silicon Valley"



Zappos - Delivering Happiness

10 Core Values

- Deliver WOW Through Service
- Embrace and Drive Change
- Create Fun and A Little Weirdness
- Be Adventurous, Creative, and Open-Minded

นโยบายที่โดดเด่น

- Call Center ไม่จำกัดเวลา - สูงสุด 10 ชั่วโมง 43 นาที
- คืนเงิน 100% - พนักงานตัดสินใจได้เอง
- The Offer - จ่าย \$2,000 ให้คนที่ลาออกหลังอบรม
- Culture Fit Interview - 50% ของการตัดสินใจจ้างงาน



องค์การดิจิทัล (Digital Organization)

ลักษณะสำคัญ

- **Data-Driven Decision** - ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจทุกระดับ
- **Agile Working** - ทำงานแบบคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้เร็ว
- **Digital First Mindset** - คิดแบบดิจิทัลก่อนเสมอ
- **Continuous Learning** - เรียนรู้และ Upskill ตลอดเวลา
- **Cloud-Based Infrastructure** - ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา
- **API Economy** - เชื่อมต่อกับ Partner ได้ง่าย



DBS Bank Singapore - Digital Transformation

จากธนาคารดั้งเดิมสู่ Digital Bank

วิสัยทัศน์: "Live more, Bank less"

การลงทุนและพัฒนา

- ลงทุน Tech Infrastructure \$5 พันล้าน
- อบรม Digital Skills ให้พนักงาน 33,000 คน
- สร้าง Innovation Lab
- ใช้ AI และ Machine Learning ในทุกกระบวนการ

ผลลัพธ์

- World's Best Digital Bank 3 ปีซ้อน
- Digital Customer 2.7 ล้านคน
- Cost-to-Income Ratio ลดลง 43%



3M - วัฒนธรรมนวัตกรรม

นโยบายส่งเสริมนวัตกรรม

- **15% Rule** - พนักงานใช้เวลา 15% คิดค้นโครงการใหม่
- **Genesis Grant** - ทุนสนับสนุนไอเดียใหม่ \$100,000
- **Tech Forum** - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักวิทยาศาสตร์
- **Dual Ladder** - เส้นทางอาชีพทั้งด้าน Management และ Technical

วัฒนธรรม "Mistakes are OK"

- ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้
- "Bootlegging" - ทำโปรเจกต์ลับโดยไม่ขออนุมัติ
- Serendipity - เปิดโอกาสให้ความบังเอิญสร้างนวัตกรรม



ผลงานนวัตกรรม 3M

Post-it Notes

- เกิดจากกาวที่ "ลึ้มเหลว" - ไม่ติดแน่น
- ใช้เวลาพัฒนา 12 ปี
- ขายได้กว่า 50 พันล้านแผ่น/ปี

Scotch Tape

- พัฒนาจากความต้องการของช่างทาสีรถ
- กลายเป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท

N95 Mask

- นวัตกรรมป้องกันฝุ่นที่ช่วยชีวิตคนนับล้าน
- ใช้เทคโนโลยี Electrostatic Filter

ผลลัพธ์องค์กร: สิทธิบัตร 100,000+ รายการ, รายได้ 35 พันล้านดอลลาร์/ปี



Southwest Airlines - LUV Culture

วัฒนธรรม "LUV" (Love)

- Live the Southwest Way - ดำเนินชีวิตตามแนวทางองค์กร
- Use Leadership to Serve - ใช้ภาวะผู้นำเพื่อการบริการ
- Value Performance - ให้คุณค่ากับผลการปฏิบัติงาน

Warrior Spirit, Servant's Heart, Fun-LUVing Attitude

- จิตวิญญาณนักสู้
- หัวใจของผู้ให้บริการ
- ทัศนคติแห่งความสนุกและความรัก

แนวปฏิบัติ Southwest Airlines

แนวปฏิบัติที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กร

- 🎯 การกระจายอำนาจ - มอบอำนาจให้พนักงานตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที
- 🗣️ การบริหารแบบมีส่วนร่วม - ผู้บริหารระดับสูงลงพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน
- ⚡ การทำงานข้ามสายงาน - ทุกแผนกประสานงานเพื่อลดเวลาการให้บริการ
- 📚 การพัฒนาบุคลากร - จัดอบรมและพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- 🏆 ระบบการจูงใจ - มีการยกย่องและให้รางวัลพนักงานที่มีผลงานโดดเด่น

ผลสำเร็จ

- ทำกำไรต่อเนื่อง 47 ปี
- อัตราการคงอยู่ของพนักงาน 97.6%
- สายการบินตรงเวลาที่สุดในอเมริกา
- ความพึงพอใจลูกค้าสูงสุดในอุตสาหกรรม

🎵 Spotify Model - Agile Culture

โครงสร้างองค์กรแบบ Agile

- **Squads** - ทีมขนาดเล็ก 6-12 คน ทำงานอิสระ
- **Tribes** - กลุ่ม Squad ที่ทำงานในพื้นที่เดียวกัน (ไม่เกิน 100 คน)
- **Chapters** - กลุ่มคนที่มีทักษะเดียวกันข้าม Squad
- **Guilds** - ชุมชนแลกเปลี่ยนความรู้ตามความสนใจ

Agile Principles

- Autonomous Teams - ทีมตัดสินใจเอง
- Continuous Improvement - ปรับปรุงตลอดเวลา
- Trust over Control - เชื่อใจมากกว่าควบคุม

🎵 หลักการทำงาน Spotify

Culture & Values

- 🎯 Autonomous Teams - แต่ละ Squad ตัดสินใจเองได้
- 📉 Fail Fast, Learn Fast - ล้มเหลวเร็ว เรียนรู้เร็ว
- 📊 Data-Driven Everything - ใช้ข้อมูลในทุกการตัดสินใจ
- 🛠 Hack Days - ให้เวลา 10% ทำโปรเจกอะไรก็ได้
- 🚀 Release Trains - Release Features ใหม่ทุกสัปดาห์

ผลสำเร็จ

- มีผู้ใช้ 489 ล้านคน ใน 184 ประเทศ
- Market Cap กว่า 25 พันล้านดอลลาร์
- เป็นผู้นำตลาด Music Streaming

TH SCG - อุดมการณ์องค์กร

อุดมการณ์ 4 ประการ

- ตั่งมั่นในความเป็นธรรม - ยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้
- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ - พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง สร้างนวัตกรรม
- เชื้อมั่นในคุณค่าของคน - พนักงานคือหัวใจขององค์กร
- ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม - CSR ในทุกมิติ

SCG Way

- Collaboration - ทำงานเป็นทีม
- Innovation - สร้างสรรค์สิ่งใหม่
- Passion for Excellence - มุ่งสู่ความเป็นเลิศ



SCG Digital Transformation

การปรับตัวสู่ Digital

-  Smart Factory 4.0 - โรงงานอัจฉริยะใช้ AI และ IoT
-  SCG Connect - Platform เชื่อมต่อลูกค้า
-  Digital Academy - อบรม Digital Skills ให้พนักงาน 50,000 คน
-  Circular Economy - ธุรกิจยั่งยืนด้วยเทคโนโลยี

ผลลัพธ์

- ลดต้นทุนการผลิต 15% ด้วย Smart Factory
- พนักงาน 85% มี Digital Skills
- คิวรางวัล Thailand Top Company Awards 10 ปีซ้อน
- ลด Carbon Footprint 20% ใน 5 ปี



วัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ - Apollo



Apollo - วัฒนธรรมเน้นบทบาท (Role Culture)

- โครงสร้างชัดเจน มีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
- กฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร
- Job Description ชัดเจน
- เน้นความมั่นคง ความต่อเนื่อง

ตัวอย่างองค์การ

ราชการ

ธนาคารพาณิชย์

โรงพยาบาลรัฐ

ข้อดี/ข้อเสีย

✓ มั่นคง คาดการณ์ได้ ✗ ช้า ขาดความยืดหยุ่น

Athena - วัฒนธรรมเน้นงาน

ลักษณะสำคัญ

- ทำงานเป็นทีม Project-based
- จัดตั้งทีมชั่วคราวตามโครงการ
- ยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็ว

ตัวอย่างองค์กร

- McKinsey - ทีมที่ปรึกษาเปลี่ยนตามโครงการ
- Ogilvy - ทีมครีเอทีฟตามแคมเปญ
- IDEO - ทีมออกแบบข้ามสาขา
- NASA - ทีมภารกิจอวกาศ

จุดแข็ง: ตอบสนองเร็ว, สร้างสรรค์, แก้ปัญหาซับซ้อนได้ดี



วัฒนธรรมองค์การยุค New Normal

การเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19

- 🏠 Work from Home - 78% ขององค์กรนำ WFH มาใช้ถาวร
- 💻 Digital First - Meeting online เป็นมาตรฐานใหม่
- 🤝 Hybrid Working - ผสมผสาน Office + Home
- 🧑‍🤝‍🧑 Work-Life Balance - ให้ความสำคัญกับสุขภาพจิต
- 🌐 Digital Nomad - ทำงานได้จากทุกที่ในโลก

New Normal Skills

- Digital Literacy
- Self-Management
- Virtual Collaboration
- Adaptability



Microsoft Japan - 4 Day Work Week

การทดลองทำงาน 4 วัน/สัปดาห์

โครงการ: Work-Life Choice Challenge 2019
รูปแบบ: ทำงาน จันทร์-พฤหัสบดี, หยุด ศุกร์-อาทิตย์

ผลลัพธ์ที่น่าทึ่ง

- 📈 Productivity เพิ่มขึ้น 40%
- 💡 ประหยัดไฟฟ้า 23%
- 📄 ใช้กระดาษลดลง 59%
- 😊 ความพึงพอใจพนักงาน 92%
- 🗓️ วันลาป่วยลดลง 25%



CP All (7-Eleven) - วัฒนธรรมองค์กร ไทย

วัฒนธรรม "คนสำคัญที่สุด"

ปรัชญา: "ปลุกคน ปลุกงาน ปลุกองค์กร"

ค่านิยม SERVICE

- S - Sincere (จริงใจ)
- E - Energetic (กระตือรือร้น)
- R - Responsible (รับผิดชอบ)
- V - Visionary (มีวิสัยทัศน์)
- I - Innovative (สร้างสรรค์)
- C - Committed (มุ่งมั่น)
- E - Excellent (เป็นเลิศ)



โครงการพัฒนา CP All

โครงการพัฒนาพนักงาน

- 🎓 วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ - ผลิตบุคลากร Retail
- 📖 All Academy - อบรมพนักงานทุกระดับ
- 🏆 Store Manager Contest - แข่งขันประจำปี
- 💰 โครงการร้านค้าร่วมลงทุน - พนักงานเป็นเจ้าของร้าน

ผลสำเร็จ

- มีสาขากว่า 13,000 แห่ง
- พนักงาน 170,000 คน
- ยอดขาย 500,000+ ล้านบาท/ปี
- แฟรนไชส์อันดับ 1 ของไทย

Amazon - 14 หลักการความเป็นผู้นำ (ตอน 1)

หลักการ 1-7

- 1. มุ่งมั่นต่อลูกค้า (Customer Obsession)
- 2. ความรับผิดชอบในฐานะเจ้าของ (Ownership)
- 3. การคิดค้นและลดความซับซ้อน (Invent and Simplify)
- 4. การตัดสินใจที่ถูกต้องเสมอ (Are Right, A Lot)
- 5. การเรียนรู้และใฝ่รู้ (Learn and Be Curious)
- 6. การสรรหาและพัฒนาผู้มีความสามารถ (Hire and Develop the Best)
- 7. การยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุด (Insist on Highest Standards)

Amazon - 14 หลักการความเป็นผู้นำ (ตอน 2)

หลักการ 8-14

- 8. การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Think Big)
- 9. การมุ่งสู่การปฏิบัติ (Bias for Action)
- 10. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Frugality)
- 11. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Earn Trust)
- 12. การวิเคราะห์เชิงลึก (Dive Deep)
- 13. ความกล้าหาญในการแสดงความคิดเห็น (Have Backbone)
- 14. การส่งมอบผลงานที่เป็นรูปธรรม (Deliver Results)

Day 1 Mentality

"Day 2 is stasis. Followed by irrelevance. Followed by excruciating, painful decline. Followed by death."

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

6 ขั้นตอนการ Change Management

- 1. วิเคราะห์วัฒนธรรมปัจจุบัน - Culture Audit
- 2. สร้างความตระหนัก - Sense of Urgency
- 3. แต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง - Change Champions
- 4. ปรับโครงสร้างและระบบ - Align Systems
- 5. สื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่ - Communicate Vision
- 6. ฝังรากวัฒนธรรมใหม่ - Embed New Culture

ตัวอย่างความสำเร็จ: Satya Nadella @ Microsoft

- เปลี่ยนจาก "Know-it-all" เป็น "Learn-it-all"
- Growth Mindset แทน Fixed Mindset
- Stock price เพิ่ม 400% ใน 7 ปี



บทเรียนสำคัญ

🎯 ปัจจัยความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

- ผู้นำเป็นตัวอย่าง - CEO และผู้บริหารต้องเป็น Role Model
- ความสอดคล้อง - ระบบ HR, KPI, Reward ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรม
- การสื่อสารต่อเนื่อง - Story Telling และ Ritual สร้างความผูกพัน
- วัดผลได้ - มี Metrics ที่ชัดเจนในการวัดวัฒนธรรม



Key Takeaways

- ✦ วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งไม่ได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน
- ✦ ต้องมีความอดทนและความมุ่งมั่นจากทุกระดับ
- ✦ วัฒนธรรมต้องปรับตัวได้ตามยุคสมัย แต่คงไว้ซึ่ง Core Values
- ✦ การวัดผลและ Feedback Loop สำคัญต่อการพัฒนาวัฒนธรรม
- ✦ Digital Transformation ต้องควบคู่กับ Culture Transformation