

วัฒนธรรมองค์กร : เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
**The Organizational Culture : The Important Key for Advantage
Competitive**

ศุภวรรณ คงเสมา,

สุภาษา บุญยงค์ และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Suphawan Kongsema,

Suphasa Boonyong and Kampanart Wongwatthanaphong

Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-Mail : Suphawan.kongsema@gmail.com

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีก็จะส่งผลให้ทิศทางในการทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันบนเงื่อนไขสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า การแข่งขันทางธุรกิจในบริบทโลกนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ความได้เปรียบในการแข่งขันจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความอยู่รอด และการเติบโตของผลการดำเนินงานขององค์กร ทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรหรือทุนองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบหลัก เป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงการบริหารจัดการความคิด ความเชื่อ ทักษะคน และพฤติกรรม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้วัฒนธรรมเหล่านั้นเข้าไปมีส่วนในการสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรให้เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลต่อความเข้มแข็งและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวตลอดไป

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร; เงื่อนไขสำคัญ; การสร้างความได้เปรียบ; การแข่งขัน

Abstracts

The Organizational Culture is like the heart that every organization should pay great attention to. Because the organization has created a good corporate culture, it will result in the direction of the employees' work being clear and appropriate. leading to the development of more work efficiency This academic article therefore aims to study the creation of competitive advantages on the key conditions of organizational culture. It was found that business competition in the global context is becoming more and more intense. Competitive advantage is therefore an important factor that affects survival and the growth of the organization's performance Fundamental resources of an organization or organizational capital with organizational culture as the main component. It is an important condition to create competitive advantages. Therefore, executives should be aware of the management of ideas, beliefs, attitudes and behaviors at both individual, group and organizational levels. To allow those cultures to participate in enhancing the competitive advantage of the organization to increase This will affect the strength and sustainability of the organization in the long run forever.

Keywords: Organizational Culture; Important Condition; Creating an Advantage; Competition

บทนำ

องค์กรแต่ละยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่งสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่นั้นมีแนวโน้มที่วัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ตัวพนักงานมากกว่าเดิม โดยเฉพาะการมอบโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและยุคที่ AI กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญรวมถึงการสร้างความร่วมมือเพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมาก กว่าเดิมและช่วยลดยอดออกจากงานของพนักงาน ในขณะที่ตัวพนักงานและผู้จัดการเองก็มองหาองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกทั้งในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน Working space ที่มีความอิสระและยืดหยุ่น รวมถึงสวัสดิการด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ด้วยเช่นกัน วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เราคุ้นเคยและรู้ดีว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีอยู่ในองค์กร หน่วยงาน หรือองค์กรทุกแห่ง แต่ละแห่งก็มีวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองแตกต่างกันออกไปแต่สำหรับองค์กรยุคใหม่หากต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนและต้องการพนักงานที่มีความสามารถเพื่อมาเติมเต็มองค์กรของตัวเอง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับเทรนด์ของโลกปัจจุบัน ก็คือสิ่งที่องค์กรต้องเปิดรับและปรับตัว เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรของเราสร้างความรู้สึกด้านบวก และก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกภาคส่วนขององค์กรต่อไปในอนาคต (วิทยากร ท่อแก้ว, 2565 : ออนไลน์)

วัฒนธรรมองค์กร “เป็นสิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคลหรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน” จากความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามมีหลาย ลักษณะที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็น

สิ่งที่กำหนดวิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554 : 205)

องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีก็จะส่งผลให้ทิศทางในการทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยปลูกฝังทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กรเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดพฤติกรรม โดยอาจจะเห็นได้จากตัวแบบหรือแบบอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในองค์กร และยังทำให้พนักงานเห็นภาพที่ชัดเจนว่าคนแบบไหนที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับองค์กร หรือคนในองค์กรควรประพฤติปฏิบัติตัวไปในทิศทางใดให้เกิดความเหมาะสม การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนจะช่วยดึงดูดคนที่เหมาะกับองค์กรนั้น ๆ ให้เข้ามาร่วมงาน และยังช่วยคัดกรองคนที่จะไม่เข้ามาทำงานในองค์กรด้วยเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ส่วนประกอบที่ซับซ้อนและมีลักษณะลึกซึ้ง วัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์กรทุกคน วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม บรรทัดฐาน วิธีการต่างๆ ระเบียบแบบแผน วิถีบุรุษ ความเป็นมาขององค์กร (Champoux, 2006 : 25) ทั้งยังเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเจริญงอกงาม ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมทางวัตถุ (material culture) ได้แก่ สินค้า หรือบริการ ตลอดจนวัตถุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (non - material culture) ได้แก่ ความรู้ ปทัสถาน ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเหล่านี้ เป็นต้น ที่เป็นผลผลิตขององค์กร (สุธรรม รัตนโชติ, 2552 : 52) รวมทั้งเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญเนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคนวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551 : 262) ที่เป็นการเรียนรู้การร่วมกันคิดและการปฏิบัติต่าง ๆ ในกลุ่มของคนในสังคมหนึ่ง ๆ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003 : 124) ที่มีวิถีของความคิด ความเชื่อและการกระทำของคนในสังคม องค์กร หรือเป็นบุคลิกของกลุ่ม (Group Personality) (Barrett, 2012 : 104)

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร อาจปรากฏตัวได้ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ระบบการทำงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นชั้น ๆ เหมือนกับหัวหอมเปลือกชั้นนอกเห็นและมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด ส่วนเปลือกชั้นในสุด สังเกตเห็นได้ยากและเป็นชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย (Hofstede et al., 1990 : 98-100)

1) สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึก ของสมาชิกและเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย

2) วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์กรให้ความยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การประพฤติตัวเป็นคนดี ความขยัน

3) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากจะช่วยสร้างค่านิยมร่วม และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น

4) ค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นแก่นในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าเป็นแก่นของ "วัฒนธรรมองค์กร"

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเสมือนเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (Cameron and Quinn, 1999 : 85-87)

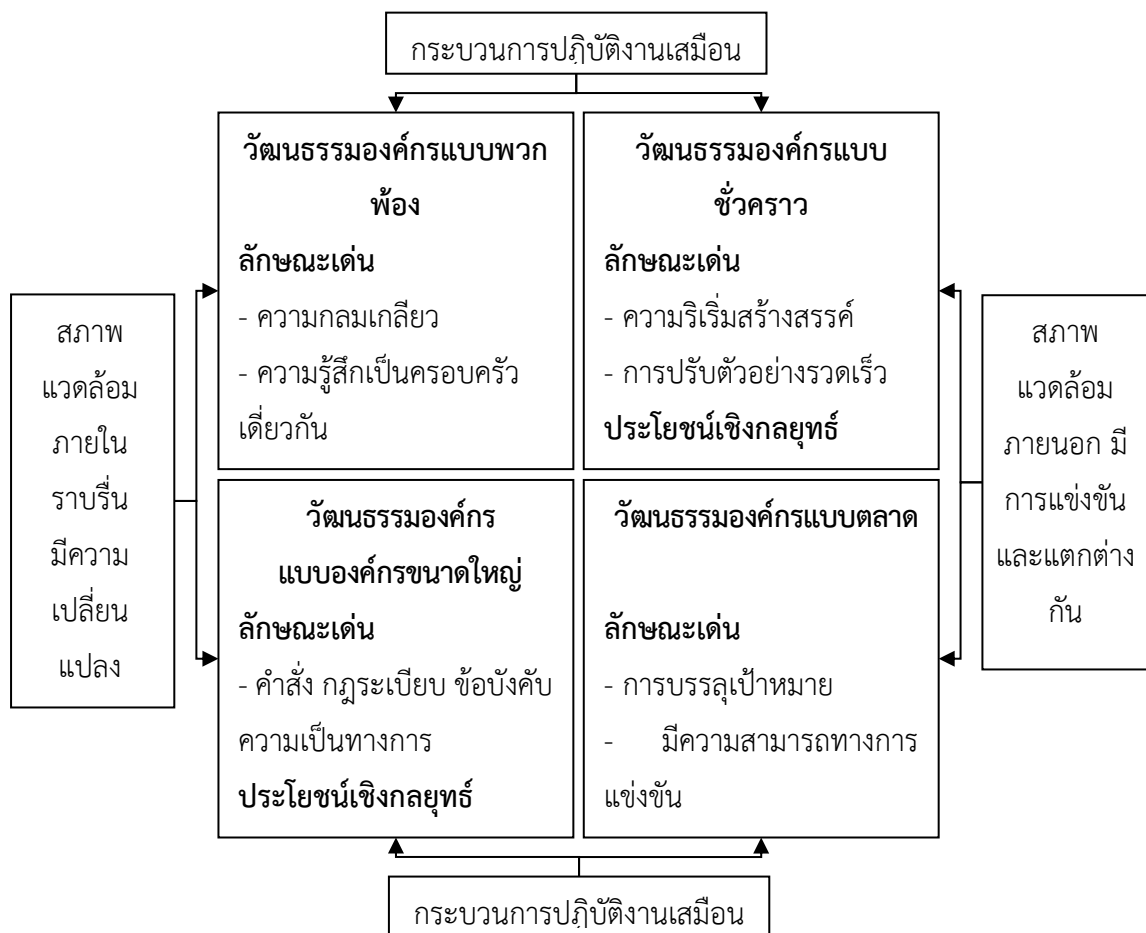
1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ มีลักษณะเด่นคือองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ พนักงานทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมกันของวัฒนธรรมนี้คือความจงรักภักดี ความเชื่อถือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทร

2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจการบริหารงานเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสระภาพ สิ่งที่ยึดสมาชิกเข้าด้วยกันคือเป้าหมายร่วมในการพัฒนา เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรม

3) วัฒนธรรมการแบบตลาด (Market Culture) ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นหลัก พนักงานส่วนใหญ่ชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุมีผล ดำเนินการในเชิงรุก มุ่งเน้นความสำเร็จของงานสิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือการเน้นความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมนี้คือ มุ่งเน้นในเรื่องของการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน เน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่อุบัติการณ์ใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละโครงการจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการบริหารเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ เน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในการทำงานคือความราบรื่น มีเสถียรภาพ ด้วยการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จที่มีระบบ และเชื่อถือได้ จะยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรนั้นด้วย ซึ่งผู้เขียนได้สรุปตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังภาพ

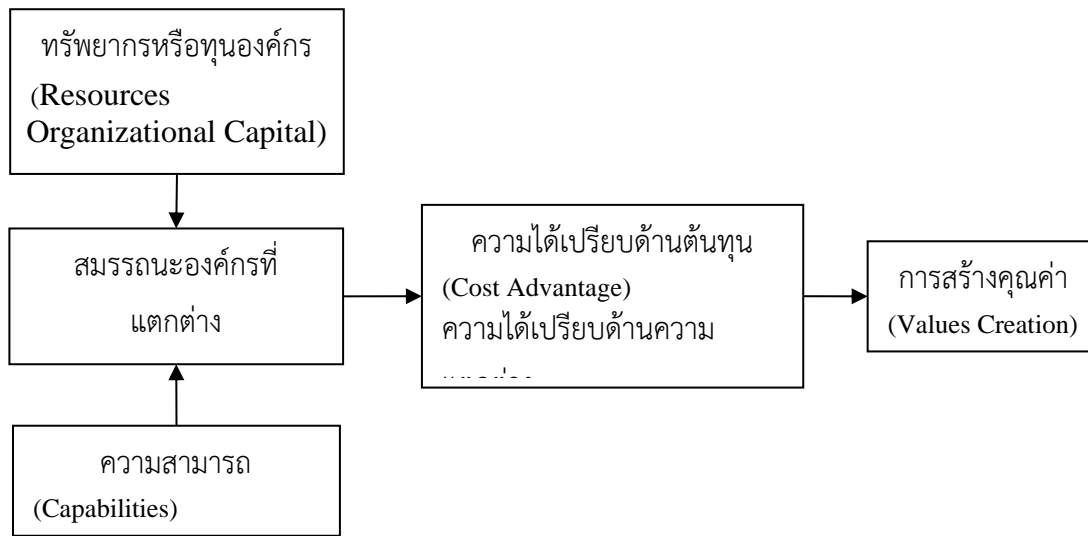


ภาพ 1 ตัวแบบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ที่มา : (Cameron and Quinn, 1999 : 85-87)

แนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นหัวใจของผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้มีความยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ตลอดไป ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ต้นทุนต่ำ (Low Cost) และ 2) ความได้เปรียบจากความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งจะต้องปรับแนวคิดทั้งสองประการสู่กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม (Porter, 1987 : 84-85) ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร (Firm Performance) สูงกว่าเป้าหมายหรือความคาดหวังเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งถือเป็นความแตกต่างในเชิงบวกระหว่างคุณค่าที่คาดหวังกับคุณค่าที่เกิดขึ้นจริงของผลการดำเนินงานขององค์กรหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นผลกำไรในเชิงเศรษฐกิจความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร ความสามารถ และสมรรถนะองค์กร จนสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและผล (Barney, 1991 : 95)

ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่เลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น โดยมีปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมาด้วยการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ได้ จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่างที่บุคลากรมีเพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กรซึ่งนวัตกรรมเป็นการเรียนรู้ การผลิต และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม เมื่อองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการจัดการที่ดีในด้านต่าง ๆ แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ (ฐานปนา ฉินไพศาล, 2559 : 54) กระบวนการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากรหรือทุนองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของทุนองค์กร รวมทั้งความสามารถขององค์กร จนกระทั่งองค์กรนั้นสามารถสร้างลักษณะเฉพาะหรือลักษณะ หรือสมรรถนะองค์กรของตนที่แตกต่างไปจากคู่แข่งได้ สามารถสรุปได้ตามภาพดังนี้



ภาพ 2 ตัวแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา : Quick MBA (อ้างใน พยัค วุฒิรงค์, 2559 : 108)

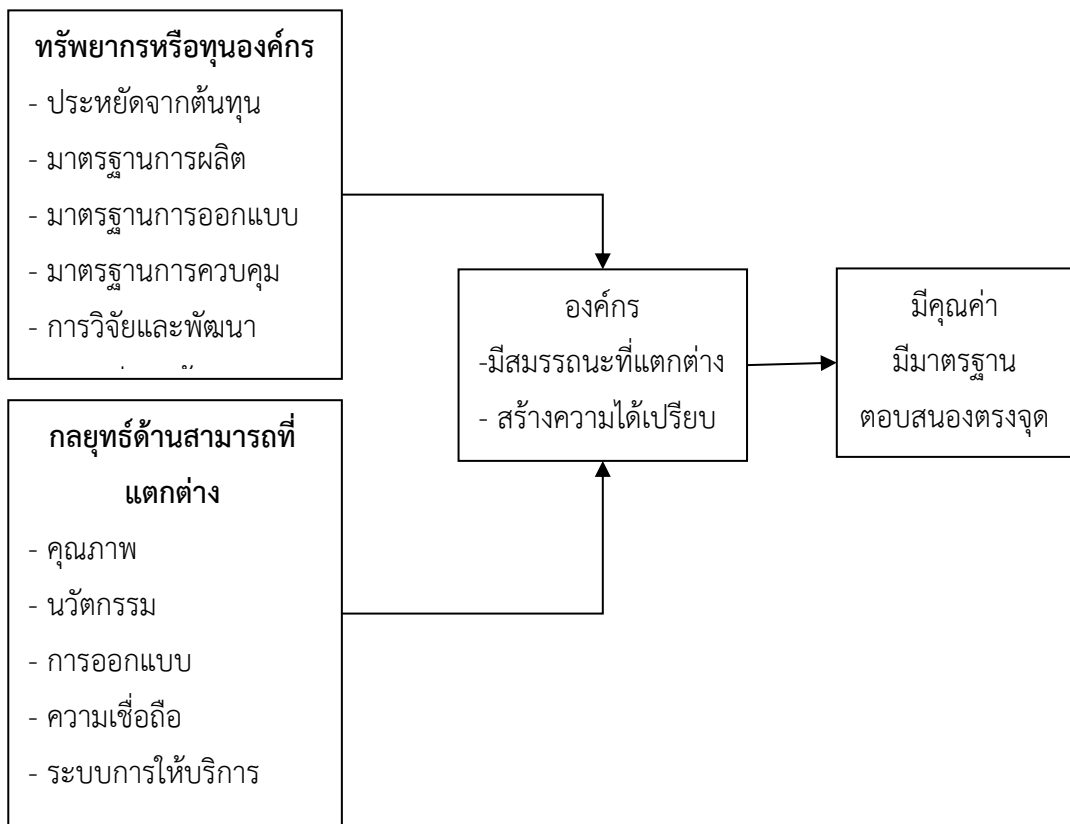
การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจึงเป็นกระบวนการในการพัฒนาทุนองค์กรในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการธุรกิจ กระบวนการผลิต แล้วกำหนดขึ้นเป็นวิถีแห่งการสร้าง ตัวแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน จนทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้น ๆ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ เหมาะสม มีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งต้องอาศัย องค์ประกอบ ประเภทของความได้เปรียบในการแข่งขัน 2 ประเภท คือ (Lioukas, 2012 : 756-757)

กลยุทธ์ที่ 1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) จะถูกนำมาใช้เมื่อสินค้าและบริการไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ สินค้าและบริการขององค์กรมีความเหมือนหรือ คล้ายกันกับคู่แข่ง องค์กรจึงต้องกำหนดให้สินค้าและบริการของตนมีราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งเพื่อกระตุ้นการ ตัดสินใจของลูกค้าให้หันมาซื้อสินค้าและบริการของตน

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จะถูกนำมาใช้เมื่อสินค้าและบริการมีความ แตกต่างไปจากคู่แข่ง มีคุณค่าที่สอดคล้องตรงกับความต้องการของลูกค้าองค์กรจึงไม่จำเป็นต้องกำหนด ราคาสินค้าและบริการของตนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือในบางสถานการณ์สามารถกำหนดราคาให้สูงกว่าคู่แข่ง ก็สามารถที่จะกระทำได้เช่นกัน การกำหนดมาตรการของกลยุทธ์ตามรูปแบบของความได้เปรียบใน การแข่งขันมี

ผู้เขียนเห็นว่า การสร้างการได้เปรียบในการแข่งขัน จึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากผู้อื่น คือข้อได้เปรียบที่เด่นชัด ข้อได้เปรียบนี้อาจอยู่ในรูปของขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ ในขณะที่ผู้อื่นทำไม่ได้หรือองค์กรสามารถทำได้ดีกว่า หรืออาจเกิดจากสินทรัพย์หรือทรัพยากรบางอย่างที่

องค์กรมีอยู่ซึ่งองค์กรอื่นไม่มี การสร้างความได้เปรียบนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องระลึกละเลียดและจะต้องเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนองค์กรนั้นๆ จึงจะประสบความสำเร็จ การสร้างความได้เปรียบ อาจทำได้ด้วยการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มากขึ้น โดยการสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการนั้น ๆ ขององค์กรให้ปรากฏในสายตาของผู้บริโภคอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรก็คือการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เขียนได้สรุปหลักการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังภาพ



ภาพ 1 หลักการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา : ผู้เขียน (2565)

วัฒนธรรมองค์กร : เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นามธรรมมีความซับซ้อนยากต่อการสังเกตและลอกเลียน ดังนั้น การประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ที่นำไปใช้ในการจัดการในสถานการณ์จริงภายในองค์กรได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการสร้างความได้เปรียบด้วยวัฒนธรรมองค์กรควรดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมใน 3 ระดับ คือ

1) ระดับบุคคล (**Individual Level**) เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้ผลรวมของ ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม รวมทั้งผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล จนนำไปสู่การเกิดขึ้นของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ใช้การกำหนดทิศทาง (**Direction**) ขององค์กรของบริษัทให้มีความชัดเจน ดังนี้

1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (**Vision**) คือ การตั้งเป้าหมายระยะยาวขององค์กรโดยความสำคัญของการตั้งวิสัยทัศน์ คือ การใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่มุ่งให้องค์กรเติบโตหรือมีความยั่งยืนในระยะยาว โดยองค์กรต้องความสำคัญของการตั้งวิสัยทัศน์ คือ กำหนดทิศทางให้กับองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรมีจุดหมายที่ชัดเจนว่าดำเนินงานไปเพื่ออะไร ทำให้คนภายในองค์กร อย่างเช่น พนักงาน รู้ว่า ควรทำอะไร หรือองค์กรต้องการอะไร เป็นการสื่อสารให้ภายนอกองค์กรรับรู้ ว่า องค์กรทำอะไร หรือมีทิศทางไปในทางไหน ยกตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สื่อให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น บริษัท **Toyota** ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ว่า “**Toyota** ต้องเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือและประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากที่สุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ที่หลากหลาย ที่ถูกสร้างขึ้นโดยพนักงานและเทคโนโลยีที่ดีที่สุด”

1.2) การกำหนดพันธกิจ (**Mission**) คือ การกำหนดความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กรที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรก็ได้ ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่าการดำเนินงานขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นและบางครั้งอาจจะแสดงสิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ผู้รับบริการ ยกตัวอย่างการกำหนดพันธกิจของบริษัท **Mercedes Benz** ได้กำหนดพันธกิจไว้ 6 ประการดังนี้ 1) มีหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) ต้องสร้างผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันได้ 3) ต้องสร้างผลิตภัณฑ์โดยยึดหลักคุณธรรม 4) สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อตลาดโลก 5) ต้องสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความยั่งยืน และ 6) ต้องสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค

1.3) การกำหนดค่านิยม (**Values**) คือ หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กรและผู้ปฏิบัติ หรือค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร หรือสนับสนุนและขึ้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ยกตัวอย่างค่านิยมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด มหาชน ได้นำมาสร้างพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

ค่านิยมหลัก 6 ประการ คือ ลูกค้าคือคนสำคัญ (Customer Centricity) ซื่อสัตย์ ปฏิบัติถูกต้อง (Integrity) ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ (Team Spirit) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Passion for Excellence) ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง (Embracing Change) และก้าวสู่เวทีระดับโลก (Global Awareness) ค่านิยมทั้ง 6 ประการนี้ถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารองค์กร และแนวปฏิบัติการทำงานของบุคลากรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ซึ่งการนำค่านิยมนี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละวันจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรของธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้เขียนเห็นว่า ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัทต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นจนสามารถนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน จะต้องเป็นชุดของความคิด ความเชื่อที่เกี่ยวกับการสร้าง การพัฒนา การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้บริโภค และมีความสามารถในการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงที่นี้ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ดีขึ้น จะเรียกว่าเป็นการปรับปรุงให้ดีขึ้นก็ว่าได้ หลักการง่าย ๆ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ คือ การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงาน การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม และการปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น หากวิเคราะห์ในรายละเอียดจะทำให้ทราบถึงสาเหตุของการที่ชุดของความคิดเหล่านี้เข้าไปมีผลต่อการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่างให้กับกระบวนการธุรกิจและผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้

2) ระดับกลุ่ม (Group Level) เป็นกระบวนการสร้างความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกลุ่มและส่งผลกระทบต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นเรื่องของการมอบอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารให้กับทีมงาน ในด้านการใช้ทรัพยากร การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองต่อปัญหา (Problem Responsiveness) จนสามารถลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับกระบวนการทางธุรกิจ และการเพิ่มความรวดเร็วในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า ที่มีการจัดการด้วยตนเอง (Self Managing Team) ที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานทีมที่มีการจัดการด้วยตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน การเพิ่มความโปร่งใสให้กับทีมงาน ด้วยการมอบอำนาจและการปรับรูปแบบให้เป็นทีมที่มีการจัดการด้วยตนเอง จะช่วยให้สายการสั่งการสั้นลงโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น กระบวนการตัดสินใจเกิดการมีส่วนร่วมมากกว่าลักษณะของทีมงานตามกรอบแนวคิดเดิม

3) ระดับองค์กร (Organizational Level) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีแนวคิดของการให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อทัศนคติ แนวปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก แรงบันดาลใจของสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีพลังขับเคลื่อนในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากผู้รับบริการส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร และจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการจัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเพิ่มผลผลิต โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างบริบทขององค์กรด้วยวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นประกอบด้วยหลัก 5 ประการ คือ

1. พนักงานที่มีความรอบรู้ (Employee Mastery) พนักงานในองค์กรต้องเป็นผู้ที่สนใจใฝ่รู้ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองจากช่องทางต่าง ๆ เช่น การสังเกตพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานของตน ระบบพี่เลี้ยง ระบบการสอนงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน หลักสูตรการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ของการปฏิบัติงานระหว่างกัน และการเรียนรู้เหล่านั้นต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

2. พนักงานที่มีแบบแผนทางความคิด (Employee Mental Mode) กระบวนการคิดของพนักงานในองค์กรต้องมีลักษณะเชิงเหตุและผล พนักงานต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานมาจากสาเหตุใด และผลสืบเนื่องที่จะขึ้นตามมาจะมีลักษณะอย่างไร และส่งผลกระทบต่อการทำงานเพียงใด

3. พนักงานได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Employee Building Shared Vision) เป็นการให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตขององค์กรร่วมกับผู้บริหาร กระบวนการในส่วนนี้จะช่วยให้พนักงานได้เห็นภาพที่จะเกิดขึ้นกับอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งพนักงานได้เกิดความรู้สึกยอมรับและเป็นเจ้าของในสิ่งที่ตนเข้าไปมีส่วนร่วมคิด

4. พนักงานกับการเรียนรู้จากทีม (Employee Team Learning) เป็นการพัฒนาระบบการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) ของสมาชิกในทีมงาน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เป็นสมาชิกของทีมได้ร่วมแสดงปัญหาในการทำงานของแต่ละคน รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา จนได้ข้อสรุปร่วมในลักษณะของแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งสมาชิกแต่ละคนก็จะนำกลับไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

5. พนักงานกับการคิดเชิงระบบ (Employee System Thinking) เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดในเชิงระบบ พนักงานต้องไม่มองเฉพาะภาระหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบเพียงเท่านั้น การทำงานจะต้อง

มองแบบบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจของตนและภารกิจของผู้อื่น รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะต้องได้รับผลกระทบจากงานของตน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการมององค์กรแบบทั้งระบบ

ผู้เขียนเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมระดับองค์กรนั้นต้องให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานตามค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร การกำหนดทิศทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทผู้บริหารในการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การให้อำนาจแก่บุคคล เพื่อให้เป็นพลวัตการเรียนรู้ ด้วยการให้โอกาสหรือสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

สรุป

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม การได้เปรียบทางการแข่งขันบนพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากผู้อื่น เช่น การมีค่านิยม การมีวิสัยทัศน์ การมีพันธกิจ หรือมีวิธีการดำเนินงานหรือกิจการที่ดี ก็จะเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกอย่างองค์กรจะต้องระลึกรู้เสมอและจะต้องเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน องค์กรนั้นๆจึงจะประสบความสำเร็จ การสร้างความได้เปรียบ อาจทำได้ด้วยการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มากขึ้น โดยการสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการนั้น ๆ ขององค์กรให้ปรากฏในสายตาของผู้บริโภคอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร คือ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- วิทยากร ท่อแก้ว. (2565). *การสร้างวัฒนธรรมองค์กร*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2565. แหล่งที่มา : <https://www.stou.ac.th/SchoolsWeb/commarts/UploadedFile>.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2554). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: แชนท โฟร์ พรินติ้ง.
- ฐานปนา ฉินไพศาส. (2559). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชชการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พยัค วุฒิมรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธรรม รัตน์โชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.
- Barney, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Management. 17, 95-120.
- Bartlett, M. (2012). *Organizational Culture and Organizational Structure : a Competing Values Approach.*, Research in Organizational Change and Development. London : JAI Press.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Hofstede, G. et al. (1990). *Measuring Organizational Cultures : a Qualitative and Study Across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly. 35(2) : 286-316.
- Lioukas, B. (2012). *Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance : A Conceptual Level Empirical Investigation of the Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal. 29 : 745-768.
- Porter, M.E. (1998). *Clusters and Competition : New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. In M.E. Porter (ed.), *On Competition*. Harvard Business School Press.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2003). *Organizational Behavior*. (8thed). NY : John Wiley & Sons.
- Champoux, J.E., (2006). *Organizational Behavior*. (3rded.). Ohio : Thomson South-Western.