

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมบริการ

ทศพร ทานะมัย¹

สมพงษ์ เพชร²

นาถรพี ชัยมงคล³

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันความสามารถทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมบริการต้องให้ความสำคัญ การที่บริษัทมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นได้นั้นเป็นเพราะความสามารถที่จะพัฒนาและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันนี้อาจไม่ได้มาจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เหนือกว่าบริษัทอื่น หรือการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในการดำเนินงานเพียงเท่านั้น แต่ยังมาจากวัฒนธรรมองค์การที่มีเอกลักษณ์และมีความแข็งแกร่งด้วย ซึ่งธุรกิจจะสามารถใช้การสร้างวัฒนธรรมองค์การเข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันได้โดยการมีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การนี้จะสามารถสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรได้ สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้น โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่สร้างคุณค่าแก่องค์กรจะช่วยสนับสนุนให้ยอดขายสูงขึ้น และเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์การ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ ความสามารถทางการแข่งขัน อุตสาหกรรมบริการ

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
E-mail: todsaporntanamai@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
E-mail: sompongpetchree@gmail.com

³ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110
E-mail: nartraphee@rmutt.ac.th

ORGANIZATIONAL CULTURE CREATION SUPPORTING COMPETITIVE CAPABILITY OF THE SERVICE INDUSTRY

Todsaporn Tanamai¹

Sompong Petchree²

Nartraphee Chaimongkol³

Abstract

At present, the competitive capability is to what the service industry must pay attention. The company's performance is outstanding because of its ability to develop and have a sustainable competitive edge. This competitive capability may not merely come from superior defining strategies, more efficient structure, better work system or more modern technology application than other business operation, but it, in fact, also comes from a unique and strong organizational culture. Businesses will be able to use the organizational culture to help support competitive capability by having a change-oriented culture. This organizational culture can support the competitive advantage of the organization and generate higher financial results. Especially, the culture that creates value for the organization will help support higher sales and increase financial value for the organization.

Keywords: Organizational Culture, Competitive Capability, Service Industry

¹ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Khlong Hok Sub-district, Khlong Luang District, Pathum Thani Province 12110, E-mail: todsaporntanamai@gmail.com

² Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Khlong Hok Sub-district, Khlong Luang District, Pathum Thani Province 12110, E-mail: sompongpetchree@gmail.com

³ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Khlong Hok Sub-district, Khlong Luang District, Pathum Thani Province 12110, E-mail: nartraphee@rmutt.ac.th

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่มีร่วมกันที่มีอิทธิพลต่อแนวทางที่สมาชิกคิด รู้สึก และแสดงพฤติกรรมระหว่างบุคคลในองค์การและบุคคลนอกองค์การ (George & Jones, 2012) สมาชิกในองค์การจะต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพราะสมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550) ถ้าวัฒนธรรมองค์กรขององค์การใดอ่อนแอ กฎหรือระบบควบคุมภายในองค์การเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถจะสร้างประสิทธิผลขององค์การโดยภาพรวมได้ องค์การจะต้องปลูกฝังหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะส่งผลต่อการอยู่รอดและการคงอยู่อย่างยั่งยืนขององค์การ และสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ในโลกปัจจุบัน

อุตสาหกรรมบริการ เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจและความคาดหวัง เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว การรักษาพยาบาล การค้าปลีก การโรงแรม ภัตตาคาร การขนส่ง และธุรกิจที่เกี่ยวกับการเงินการธนาคาร เป็นต้น อุตสาหกรรมบริการมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก ยิ่งเศรษฐกิจมีการพัฒนามากขึ้นเท่าไร อุตสาหกรรมบริการยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นไปเป็นลำดับ ในประเทศพัฒนาแล้วภาคบริการมักจะมีสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงกว่าภาคเกษตรและอุตสาหกรรมสำหรับประเทศไทยภาคอุตสาหกรรมบริการในปี พ.ศ.2560 มีสัดส่วนถึงร้อยละ 56 ของ GDP (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561) และมีแนวโน้มจะมีสัดส่วนที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การค้าเสรีของโลก และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งในประเทศและในทุกส่วนของโลก ส่งผลให้รูปแบบของอุตสาหกรรมบริการต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคมที่มีความแตกต่างด้านทัศนคติและการดำเนินชีวิตของผู้คนในแต่ละรุ่น (Generation) ทำให้มีผลต่อพฤติกรรมภายในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการนั้นคงไม่ได้เกิดจากพนักงาน ผู้นำองค์การหรือกลยุทธ์การจัดการอย่างเดียวเท่านั้น วัฒนธรรมองค์กรที่ดียังสามารถสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันได้ (ธนชัย ยมจินดา, 2552)

ด้วยเหตุนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จึงมีสำคัญ เพราะสิ่งที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติจะส่งผลต่อธุรกิจขององค์การและมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ ตลอดจนชื่อเสียงขององค์การได้ในระยะยาว หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า องค์การจะเป็นที่ยอมรับในสายตาผู้คน สมาชิกในองค์การทุกคนก็必将มีความภาคภูมิใจ มีความรักดีต่อองค์การ พร้อมทั้งจะอยู่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อไป ที่สำคัญไปกว่านั้นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ก็จะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การธุรกิจ และช่วยให้้องค์การธุรกิจต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของสังคม เพราะพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ถูกสร้างขึ้นภายใต้ค่านิยมเดียวกัน มีส่วนที่จะสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schien, 2016) เป็นระบบของการแบ่งปันความหมายร่วมกันของคนในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาษา การพูด การ

แต่งกาย รูปแบบของพฤติกรรม ความรู้สึก การปฏิบัติต่อกัน และบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของพฤติกรรม ของคนในองค์กรนั้น ๆ และทุกคนปฏิบัติและยอมรับร่วมกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558) โดยกลุ่มพนักงานที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อทำการแก้ไขปัญหา ใช้การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อองค์กรนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้ว ยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Robbins & DeCenzo, 2017)

วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทาง สำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 2009) คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้จับต้องได้จากการมองเห็นได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรม และพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้ 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงาน of พนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร เป็นต้น 3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ (Bowditch & Buono, 2005)

องค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กจะมีวัฒนธรรมบางรูปแบบแฝงอยู่ ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ สิ่งที่คนทั่วไปสามารถเห็น ได้ยิน หรือสังเกตได้ เช่น พฤติกรรมในการแต่งกายของพนักงาน สัญลักษณ์ที่ใช้แสดงถึงโครงสร้างขององค์กร คำขวัญ พิธีการต่าง ๆ ขององค์กร และอีกส่วนหนึ่งคือ สิ่งที่ไม่อาจมองเห็นได้ แต่สามารถรู้ได้จากการที่พนักงานอธิบายถึงเหตุผลในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยมหรือความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรนั้นยึดถือ เช่น การให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม (Messmer, 2001) และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว จึงทำให้บุคคลภายนอกองค์กรเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การสามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Organization's Personality) ได้เป็นอย่างดี (Bowditch & Buono, 2005)

วัฒนธรรมองค์การจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์การมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน (Williams, 2008) รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรได้ สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้น หากเป็นวัฒนธรรมที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร (Valuable) คือ ทำให้ยอดขายสูงขึ้น ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์การ นอกจากนี้ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่หายาก (Rare) หมายถึง มีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่สามารถพบเห็นได้ในองค์กรอื่น ๆ และองค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบวัฒนธรรมนั้นได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly Imitable) หรือไม่สามารถทำให้เหมือนได้ เช่น ชื่อเสียง ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นต้น (กัญญา ศิริกุลม 2561; Barney, 2014)

ที่มาของวัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัยหลัก โดยปัจจัยแรก คือ ปัจจัยภายในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้

ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้ พนักงานนำไปปฏิบัติ แต่หากพนักงานปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหหรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ พนักงานจะสร้างแบบแผนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์การใหม่ขึ้นมาแทนวัฒนธรรมเดิม และปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ปัจจัยภายนอกนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (New Product Creation) ประหยัดต้นทุน (Cost - Effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Adjustability) จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ (Buytendijk, 2006, p.24)

Peter and Waterman (1982 อ้างถึงใน สมจินตนา คุ่มภัย, 2553) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การสำคัญ 8 ประการ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ได้แก่

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) คือ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วเมื่อองค์การพบกับปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาของพนักงานจากการเดินไปพบปะกับพนักงานโดยตรง (Walk Around) และใช้นโยบายเปิดประตู (Open Door Policy) ติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ และแบ่งหน่วยงานออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้การบริหารงานยืดหยุ่นและคล่องตัว

2) ใกล้ชิดลูกค้า (Closeness to the Customer) การเรียนรู้จากลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่านิยมสำคัญสำหรับองค์การที่นำไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตลอดจนมีความน่าเชื่อถือสูง โดยองค์การใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดให้ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สร้างผลกำไรระยะยาวด้วยบริการที่มีคุณภาพ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้า หาช่องทางการตลาดเสนอสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามากกว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือเทคโนโลยี ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

3) มีอิสระและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์การที่เป็นเลิศกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) โดยพัฒนาโครงสร้าง ที่สนับสนุนส่งเสริม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) กล้าเปลี่ยนแปลง (Change) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Innovation) หน่วยงานมีขนาดเล็กเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของ (A Sense of Belonging) และรู้สึกสะดวกสบายเมื่อเสนอแนะสิ่งใหม่ คณะผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ให้เกิดคั้งสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขันภายในองค์การ โดยติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามพนักงานต้องอดทนต่อความล้มเหลวในกรณีสร้างนวัตกรรมไม่สำเร็จ หรือไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เพิ่มผลผลิตจากพนักงาน (Productivity through People) องค์การเห็นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เนื่องจากพนักงานเป็นแหล่งของคุณภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตแก่องค์การได้ องค์การมีหลักปรัชญาร่วมกัน ได้แก่ ให้ความเคารพต่อปัจเจกบุคคล เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างผู้มีวุฒิภาวะ เป็นต้น บริหารงานด้วยสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น สร้างภาษาที่ใช้ร่วมกัน จัดงานรื่นเริงหรืองานเฉลิมฉลองเพื่อกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

5) สัมผัสใกล้ชิดคลุกคลีกับงานใช้ค่านิยมผลักดันงาน (Hands-On, Value - Driven) ผู้บริหารขององค์การที่เป็นเลิศต้องกำหนดค่านิยมขององค์การอย่างชัดเจน แล้วสื่อสารไปยังพนักงานระดับล่างสุดให้เข้าใจ ค่านิยม แนวทาง และการปฏิบัติขององค์การอย่างชัดเจน

6) ดำเนินธุรกิจที่สามารถทำได้เป็นเลิศ องค์การที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินธุรกิจที่ตนรอบรู้หรือมุ่งเน้นธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญเท่านั้น ไม่ควรดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภทจนเกินไป

7) มีรูปแบบที่เรียบง่าย ประหยัด จำนวนพนักงาน (Simple Form, Lean Staff) คือ มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ประกอบด้วยตำแหน่ง งานจำนวนน้อย เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ลำดับชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น ถึงแม้เพิ่มขนาดองค์การก็ไม่ควรเพิ่มชั้นการบังคับบัญชา โยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานข้ามแผนกงานอยู่เสมอ

8) ให้ความสำคัญแก่ความเข้มงวดและความยืดหยุ่นพร้อม ๆ กัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) องค์การที่เป็นเลิศต้องมีทั้งให้อำนาจ หรือควบคุมอย่างหลวม ๆ และรวบอำนาจหรือควบคุมอย่างเข้มงวดควบคู่กันไป (มัทณี บุญประเสริฐ, 2557) และยังมีงานเขียนของ Deal and Kennedy (1982) ที่มีชื่อว่า Corporate Culture ที่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน จากดังกล่าวจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับระดับของความเสี่ยง และความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมานี้ นักวิชาการจำนวนไม่น้อยกำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อสะดวกต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Family) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มุ่งสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้แก่พนักงาน สมาชิกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งองค์การมีความตระหนักถึงสวัสดิการและสวัสดิภาพของสมาชิก

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Hierarchy Culture) (Hendy, 1991) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน พนักงานทำงานภายใต้การควบคุม มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ

4. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) (Cameron & Quinn, 1999) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับต้นทุน การทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน

จากการศึกษาของ Kotter and Heskett, 1992) แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการต่อการแข่งขันด้านบริการขององค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลต่อการดำเนินงานด้านบริการ ซึ่งวัฒนธรรมที่ขัดขวางผลทางการบริการในระยะยาวสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย แม้แต่ในองค์การที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและยังขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้น เพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์การ และวิธีการที่จะทำให้อำนาจวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้ไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันได้

นั้น ต้องประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยที่พนักงานพึงพอใจด้วย และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้ และนอกจากนั้นองค์กรจะต้องสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถขีดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในด้านการทำงานบริการ เช่น ส่งเสริมการใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมให้กล้าคิดนอกกรอบ ให้มีอิสระในการคิดและส่งเสริมให้มีความคิดแบบเจ้าขององค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองการบริการได้ตลอดเวลา โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมในด้านการแสดงออกด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วยการกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าลองทำในสิ่งใหม่ๆ ในด้านการบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเน้นการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ตัวพนักงานเองและเป็นแบบอย่างกับพนักงานในองค์กร

และจากการศึกษาของ Gordon and Ditomaso (1992) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง และระดับผลการปฏิบัติงาน ของบริษัทประกันภัยในสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 แห่ง พบว่าการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง องค์กรจะมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้น โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา แต่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่งจะทำให้องค์การนั้นมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ต่ำลง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับตัวนั้น จะเป็นสิ่งที่ส่งผลบวกต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ต่อไป จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันในปัจจุบัน (นิรมล นันตะคุณศรี, 2553)

นอกจากนั้นองค์กรต้องสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2553)

1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการที่ธุรกิจมุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ เพื่อจะได้ใช้ความต่ำกว่าของต้นทุนเป็นอาวุธในการแข่งขัน ธุรกิจใดที่สามารถเสนอสินค้าได้ในราคาต่ำกว่าจึงมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2559) นั่นคือ การที่ธุรกิจใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีของเสียและความเสียหายน้อยที่สุด ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย หากไม่มองข้ามก็จะสามารถช่วยประหยัดต้นทุนและสามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้ (พัชสิริ ชมพุดำ, 2553)

2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราหือ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งการสร้างความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้านก็ได้ ซึ่งจากความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีมากขึ้น และให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาน้อยลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) ซึ่งในปัจจุบันพบว่า ความสามารถทางการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาด โดยแนวคิดที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันทั่วไปคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น

ดังนั้น ความสามารถทางการแข่งขัน คือ ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่า (Value Creating Strategy) ไปปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้ไปกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตอบโต้ของคู่แข่งปัจจุบัน หรือที่มีศักยภาพความประสงค์ หรือคำขอที่จะเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ได้จากการให้คุณค่าแก่ผู้บริโภคสูงกว่า ทั้งทางด้านราคาที่ต่ำกว่าหรือมีคุณประโยชน์เหนือกว่า และการบริการอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสรุชัย อุดมอ่าง, 2554)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือความพึงพอใจที่จัดทำเพื่อเสนอขายรวมกับการขายสินค้า (ฉัตยาพร เสมอใจ และ จูตินันท์ วารวินิช, 2551) หรือหมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ (ชัยสมพล ขาวประเสริฐ, 2557)

ธุรกิจบริการสามารถจัดประเภทได้ 4 ประเภท (ฉันทพิชญ์ อาริยะโรจน์กุล, 2554) คือ

- 1) ผู้ซื้อเป็นเจ้าของสินค้า และนำสินค้าไปขอรับบริการจากผู้ขาย เช่น บริการซ่อมรถ
- 2) ผู้ขายเป็นเจ้าของสินค้า และขายบริการให้แก่ผู้ซื้อ เช่น บริการเครื่องถ่ายเอกสาร บริการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์
- 3) เป็นการซื้อบริการและมีสินค้าควบมาด้วย เช่น ร้านอาหาร
- 4) เป็นการซื้อบริการโดยไม่มีตัวสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ธนาคาร สถาบันลดน้ำหนัก คลินิกทำฟัน จิตแพทย์

Kotler (2017) ได้กล่าวถึง งานที่สำคัญของธุรกิจบริการมี 3 ประการคือ

1) การบริหารความแตกต่างจากคู่แข่ง (managing competitive differentiation) งานการตลาดของผู้ขายบริการจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการลำบากที่จะสร้างให้เห็นข้อแตกต่างของการบริการอย่างเด่นชัดในความรู้สึกของลูกค้า การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งสามารถทำได้คือ คุณภาพการให้บริการ (service quality) สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความต่างของธุรกิจการให้บริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการจะได้จากประสบการณ์ในอดีตจากการพูดปากต่อปาก ฯลฯ นักการตลาดต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (what) เขาต้องการเมื่อใด (when) และสถานที่ที่เขาต้องการ (where) ในรูปแบบที่ต้องการ (how) โดยนักการตลาดต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้า

2) การบริหารคุณภาพการให้บริการ (managing service quality) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง และบริการที่ได้รับ ถ้าบริการที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าบริการไม่ได้คุณภาพ แต่ถ้าบริการที่ได้รับสูงกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าบริการที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพการบริการก็จะได้มาตรฐาน

3) การบริหารประสิทธิภาพในการให้บริการ (managing productivity) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการธุรกิจบริการสามารถทำได้ 6 วิธีคือ (1) ให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจโดยการพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพดีอยู่เรื่อยๆ (2) ศึกษาพฤติกรรมลูกค้าว่าต้องการอะไร โดยการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวลูกค้าและสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า (3) พยายามขจัดสิ่งที่จะรบกวนหรือสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ เพราะถ้าเกิดการไม่พึงพอใจหรือไม่ยอมรับในการบริการย่อมไม่เป็นผลดีต่อธุรกิจ (4) สื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจในการ

บริการ แนะนำการบริการซึ่งมีลักษณะแปลกใหม่ (5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการดีขึ้น (6) ประเมินผลตอบรับจากลูกค้าในด้านความพึงพอใจและรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เพื่อปรับปรุงการบริการให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า

ตัวอย่างองค์การในอุตสาหกรรมบริการที่ใช้วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนความสามารถทางการแข่งขัน

ตัวอย่างองค์การ: AIS

AIS เป็นองค์การที่มีพัฒนาการในการทำธุรกิจจากการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถืออันดับ 1 ของประเทศไทย สู่การการเป็นผู้ให้บริการด้านดิจิทัลไลฟ์ และการเป็นองค์การยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนด้วยความรวดเร็วให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันทางธุรกิจและเทคโนโลยี “คน” คือองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่จะทำให้ห้องค์การประสบผลสำเร็จ มีผลประกอบการที่แข็งแกร่ง พนักงานของ AIS ประกอบด้วยหลากหลายโดยเฉพะากลุ่มเจนเนอเรชั่นวัยมีมากกว่าร้อยละ 70 ในองค์การ โดย AIS มีความเชื่อในการอยู่ร่วมกันแบบ Generation Connected โดยมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการบริหารความแตกต่างแบบไม่แบ่งแยก เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ภายใต้วัฒนธรรมองค์การเดียวกัน เพราะความเชื่อมั่นว่าการสร้างความเป็นเลิศไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถทำได้ในเวลาสั้นๆ AIS จึงยืนยันว่าการกระตุ้น ให้ความรู้ ต่อยอด และการบริหารองค์การคือ “Triple I” ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) Individual Talents (เอไอเอสส่งเสริมคนเก่งคนดี)
- 2) Idea Generations (เอไอเอสเป็นองค์การแห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรม)
- 3) Infinite Changes (เอไอเอสพร้อมรับและสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ)

การบริหารงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์การของเอไอเอสได้ออกแบบมาให้สอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจและความสุขในการทำงานของพนักงาน ภายใต้แนวคิด ‘Find U’ ที่ประกอบด้วย Fighting Spirits คือพนักงานจะต้องมีหัวใจนักสู้ เพื่อรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ถัดมาคือ Innovation ในการมีความคิดสร้างสรรค์ ทั้งวิธีการและวิธีการให้บริการมีอินโนเวทิฟ ตามด้วย New ability ที่ต้องมีความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน อย่างพนักงานในศูนย์บริการที่ต้องมีความรู้ให้ครอบคลุมมากขึ้น และเพื่อให้ปรับตัวรับกับ Digital Service พนักงานต้องเข้าใจถึงบริการที่เอไอเอสให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลองใช้บริการต่างๆ สุดท้ายคือ Sense of Urgency ให้พนักงานมีความรวดเร็วในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบทันทีทันใด จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของเอไอเอสได้ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองการแข่งขันในธุรกิจบริการในปัจจุบันอย่างแท้จริง

ตัวอย่างองค์การ: True

True มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบ “4C” คือ เชื่อถือได้ (Credible) สร้างสรรค์ (Creative) เอาใจใส่ (Caring) และกล้าคิดกล้าทำ (Courageous)

เชื่อถือได้ (Credible) ซื่อตรงและให้เกียรติทุกคนและร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเน้นถึงประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ พยายามทำในสิ่งที่เหมาะสมที่ควรเพื่อลูกค้า และพร้อมจะตัดสินใจและรับผิดชอบในการกระทำ

สร้างสรรค์ (Creative) พยายามเสาะหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน และทำงานด้วยความท้าทายซึ่งทำให้ธุรกิจพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าเหนือผู้อื่น

เอาใจใส่ (Caring) เชื่อมั่นว่าพนักงานคือสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท ตั้งใจทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมอบสิ่งที่ดีที่ควรให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าของบริษัท ปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเดียวกับที่เราอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา ยอมรับผลงานและยินดีในความสำเร็จของกันและกัน และสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับลูกค้าของบริษัท

กล้าคิดกล้าทำ (Courageous) มีความปรารถนาที่แน่วแน่เพื่อพัฒนาบริษัทและเป็นผู้นำในตลาดการค้า ปฏิบัติงานด้วยความเด็ดเดี่ยว ประเมินความเสี่ยงอย่างสุขุมและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และตระหนักดีว่าโอกาสเกิดจากความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้นๆ

ตัวอย่างองค์การ: สายการบิน Southwest Airlines

สายการบิน Southwest Airlines ใช้วัฒนธรรมองค์การสร้างความได้เปรียบคู่แข่ง ดังที่ Krames (2003, p. 173-195) เห็นว่า Southwest สามารถสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีวัฒนธรรมที่เป็นหนึ่งเดียว พนักงานมีความจงรักภักดี บรรยากาศของ Southwest เปรียบเสมือนเครือญาติในครอบครัวมากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่ง Southwest สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553) ดังนี้

1) สรรหาคัดเลือกพนักงานอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด โดยพิจารณาว่าพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การได้หรือไม่ โดยให้ความสำคัญแก่ลักษณะเด่นของพนักงาน 7 ประการ ได้แก่ สนุกสนาน (Cheerfulness) มองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision-Making Ability) มีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) มีทักษะในการสื่อสาร (Communication) มั่นใจ ในตนเอง (Self-Confidence) และมีทักษะของผู้ริเริ่ม (Self-Starter Skills)

2) ไม่มีการควบคุม และไม่ต้องการควบคุม เนื่องจากองค์การมีสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจึงลดการควบคุม เพราะทำให้พนักงานอุทิศตนแก่องค์การมากขึ้น เต็มใจปฏิบัติงานมากขึ้น

3) ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้นำวัฒนธรรม เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การประสบผลสำเร็จ ให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

4) จ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารจำนวนน้อยแต่จ่ายให้พนักงานจำนวนมาก

5) กำหนดโครงสร้างองค์การให้มีเพียง 4 ชั้นเท่านั้น (Limit Structure to Four Management Layers) เพื่อมิให้การตัดสินใจติดขัด เพื่อมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงานระดับล่างให้มากที่สุด ให้อิสระในการตัดสินใจ รักษาให้องค์การมีขนาดเล็ก มีวัฒนธรรมแบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าวัฒนธรรมไม่สามารถทำให้องค์การอยู่รอดได้ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่มากเกินไป และการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นอุปสรรคต่อจิตวิญญาณการเป็นผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Spirit)

Google ใช้วัฒนธรรมองค์การ คือ เน้นที่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกัน คือ รักการเรียนรู้ แสวงหาแนวคิดใหม่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างคนในทีมและระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ให้อิสระพนักงานในการทำงานและตัดสินใจ ให้ความสำคัญในเรื่องรางวัลและผลตอบแทน ทั้งเงินเดือน โบนัส สวัสดิการและความก้าวหน้าในงาน (ศิริยา รุ่งเรืองสุข, 2559)

จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์จะช่วยให้้องค์การนั้นเกิดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของ ทวีเกียรติ ประพฤทธิ์ตระกูล และ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2554) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ตัวแบบการจัดการองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์จะช่วยให้

ให้องค์การนั้นเกิดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น และวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อีกทั้งช่วยพัฒนาองค์การให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา และยังพบว่าประเภทของวัฒนธรรมที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มากระทบกับองค์การ อาจกล่าวได้ว่าถ้าองค์การจะสร้างความสามารถทางการแข่งขันต้องประเมินทั้งสภาพแวดล้อมองค์การรวมถึงประเภทของผลิตภัณฑ์และประเภทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้วัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสม ผลการวิจัยยังบ่งชี้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงควรเป็นวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในขณะที่วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์จะเหมาะกับองค์การที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่สร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ได้ วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับสถานการณ์จึงกลายเป็นที่มาของความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากการยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนได้ในทันที เพราะการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งนั้นต้องใช้เวลาและความพยายามสูง และวัฒนธรรมองค์การยังเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันขององค์การต้องเป็นวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา ศิริกุล. (2561). วัฒนธรรมองค์กร ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ลอกเลียนได้ยาก. **วารสารรามคำแหง**. 20(1). 32-46.
- ฉัตยาพร เสมอใจ และ วิฑิตนันท์ วารวินิช. (2551). **หลักการตลาด**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉันทพิชญ์ อาริยะโรจน์. (2554). **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันด้านการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนกลุ่มเครือข่ายเบญจมิตรวิชาการ**. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2557). **การตลาดบริการ**. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเนเพรส (1989).
- ทวีเกียรติ ประพสิทธิ์ตระกูล และ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2554). **ตัวแบบการจัดการองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์**. **วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. 34(129). 24-40.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2561). **Thailand's Key Macroeconomic Chart Pack**. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Graph/Chart_Pack/Chart%20Pack.pdf
- ธนชัย ยมจินดา. (2552). **การจัดการกลยุทธ์ และสมรรถนะ**. เอกสารประกอบบรรยายชุดวิชา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- นิรมล นันตะคุณธ. (2553). ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน). (การศึกษาค้นคว้าอิสระสาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปปี้ล กรุ๊ป
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : พี.เพรส.
- พัชรี ชมพุดา. (2553). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล.
- มัทณี บุญประเสริฐ. (2557). วัฒนธรรมขององค์การ พฤติกรรม และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เขตห้วยขวาง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ)
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2559). วัฒนธรรมองค์กรของ Start-up ระดับโลก. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/639682>
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วร. (2553). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 2(1).
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ สุรัชย์ อุดมอ่า. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ, 28(1).
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Barney, Jay B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. London: Pearson Higher ed.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Behavior*. (6th ed.). New York: Wiley.
- Buytendijk, F. (2006). The Five Keys to Building a High-Performance Organization. *Business Performance Management*. 4(1), 24-30.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- George, M. J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organization Behavior, Student Value Edition*. (6th ed). New Jersey: Pearson.
- Gordon, G. G., & Ditomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*. 29.
- Handy, C. (1991). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. London: Business Books.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). **Principles of Marketing**. (17th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press.
- Krames, J. A. (2003). **What the Best CEOs Know: 7 Exceptional Leaders and Their Lessons for Transforming any Business**. New York: McGraw-Hill.
- Messmer, M. (2001). Capitalizing in Corporate Culture. **Internal Auditor**. 58(8), 38-45.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2017). **Fundamentals of Management**. (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Schein, Edgar H. (2016). **Organizational Culture and Leadership**. (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). **The Corporate Culture Survival Guide New and Revised Edition**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, Charles. (2004). **Managing People Across Cultures**. Oxford: Capstone.
- Williams, C. (2008). **Effective Management: A Multimedia Approach**. (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.