

The Impact of Organizational Culture on the use of Performance Measures and Employee Efficiency in Industries

Wanatsanan Boonpermpon^{1*} and Somboon Saraphat¹

¹ Department of Industrial Administration and Development, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: wanatsanan.b@ku.th

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the importance of organizational culture and the use of organizational performance indicators that affects the performance of employees in the industry. The study found that Organizational culture is divided into 4 types: 1) Clan Culture 2) Adhocracy Culture 3) Market Culture and 4) Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture. Performance are divided into 4 aspects: (1) Quality (2) Quantity (3) Time and (4) Costs. The use of performance indicators can be divided into two types: Financial perspective and Non-Financial including 1) Customer perspective 2) Internal process perspective and 3) Learning and growth perspective. Financial indicators and Non-financial indicators are used in that organization. It is necessary and very important to the organization. Which in addition to being a pattern for controlling and measuring results, it is also useful for employee performance management and lead to the success of the organization.

Keywords: Organizational Culture, Performance Measure, Financial Perspective, Non-Financial Performance Measures, Employee Efficiency

ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม

วันสันทน์ บุญเพิ่มพูล^{1*} และ สมบูรณ์ สารพัด¹

¹ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: wanatsanan.b@ku.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเรื่องความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ และการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือเน้นการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว หรือเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา 3) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หรือเน้นการตลาด 4) วัฒนธรรมแบบราชการ หรือเน้นสายการบังคับบัญชา ผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณงาน 3) เวลา และ 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็นสองลักษณะคือ มุมมองด้านการเงิน และ ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ 1) มุมมองด้านลูกค้า 2) มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ และ 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งการนำตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินมาใช้ในองค์การนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งนอกจากจะเป็นแบบแผนในการควบคุมและวัดผลแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ, การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน, มุมมองด้านการเงิน, มุมมองที่ไม่เป็นตัวเงิน, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

© 2023 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

ภาคตะวันออกของประเทศไทยเป็นเมืองแห่งอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาล เพื่อยกระดับการพัฒนาประเทศไปสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ทำให้เกิดการดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาประกอบกิจการเป็นจำนวนมาก รวมถึงนักลงทุนชาวไทย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2564) ซึ่งการประกอบกิจการขององค์การต่างชาติ ย่อมมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน และย่อมเกิดปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น ความแตกต่างเชื้อชาติ ภาษา เพศ มารยาท อาหาร วิธีการทำงาน การแต่งกาย ความรับผิดชอบ และความเป็นส่วนตัว เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การของชาวญี่ปุ่น มีความคาดหวังสูงต่อประสิทธิภาพและเป้าหมาย ผลที่ได้จากการคาดหวังในเชิงบวกได้รับความสนใจ เป็นอย่างมาก จากอิทธิพลของพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างและข้ามวัฒนธรรม ซึ่งความเข้าใจผิดอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาในท้องถิ่น ท้ายที่สุดอาจก่อให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายอย่างมาก (Stangor, 2000) ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบอเมริกัน จะให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ความชำนาญเฉพาะทาง คือพนักงานต้องมีความรู้ความชำนาญระดับ “มืออาชีพ” จึงจะสามารถอยู่รอด ได้รับการจ้างงาน และได้รับผลตอบแทนที่ดีจากการทำงานที่คุ้มค่า อีกประเด็นที่เห็นได้ชัดในวัฒนธรรมองค์การอเมริกัน คือการใช้กลไกควบคุมอย่างชัดเจน การควบคุมต่างๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็นโดยทั่วไป ทั้งการควบคุมโดยคนและเครื่องจักร (Ouchi, 1981 อ้างถึงใน ปวีณา ต่างประเสริฐ, 2558) ซึ่งการที่จะทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงบวก (Sarmawa, I., 2017)

แม้ว่าวัฒนธรรมอาจจะไม่มีผลต่อความสำเร็จในครั้งแรก แต่ในทุกวัฒนธรรมจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารงาน โดยอาจจะใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือลักษณะเฉพาะของปัจจัยเชิงสถานการณ์เพื่อให้สามารถใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Otley, 1980; Chenhall, 2003; Schulz, Wu & Chow, 2010, อ้างใน สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การในทุกๆ สัญชาติจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการตรวจสอบเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการควบคุม ที่จะทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ เพราะการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์การทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร โดยสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปพัฒนาเพื่อให้องค์การเติบโตต่อไป

จากเหตุผลข้างต้น วัฒนธรรมองค์การ และการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ อาจจะมีผลเชื่อมโยงกัน และนำไปสู่การมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน ผู้เขียนจึงประสงค์นำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ ต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในการเลือกใช้วัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับองค์การ ทั้งนี้ยังทำให้ผู้บริหารทราบถึงระดับความสัมพันธ์ตัวของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นแนวทางในการศึกษาสำหรับผู้วิจัยและนักวิชาการที่สนใจในเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ ต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งหลากหลาย แตกต่างกันไปตามแต่ทฤษฎี และความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่าน ตามลำดับดังนี้

สุธรรม รัตนโชติ (2560) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบการรวมความเชื่อและค่านิยมในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมของคนในองค์การ

Daft (2008, น.422) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งประกอบกันขึ้นของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และแนวทางของความคิด ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การหนึ่งๆ และถ่ายทอดสืบต่อไปยังสมาชิกใหม่ให้ได้รับการปฏิบัติ

Hofstede (1997) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

Allen, R. (1985) ได้เสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมปัจจุบันจะถูกวิเคราะห์อย่างรอบคอบและอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องถูกระบบ เราจะต้องพัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมาโดยมุ่งที่เป้าหมายการสร้างความเป็นเลิศขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกขององค์การจะได้รับการแนะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงการประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมจะถูกดำเนินการ เพื่อที่จะติดต่อดึงดูดสื่อสารความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและแถลงเป้าหมายใหม่ของบริษัทแก่พนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 การแปรสภาพองค์การได้บรรลุความสำเร็จนี้คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม นโยบายโครงการและระเบียบวิธีปฏิบัติงานของบริษัทต้องถูกเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ ณ ขั้นตอนที่ 1 และถูกติดต่อดึงดูดขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริการระดับสูงได้ข้อมูลป้อนกลับและประเมินวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ วัฒนธรรมเก่าอาจจะต้องดำเนินการปรับปรุงที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนความมั่นคงและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแบบสิ่งมีชีวิตที่ต้องการวัฒนธรรม “ใหม่” จะต้องสนับสนุนการก่อร่างใหม่ขององค์การ เพื่อให้เป็นบริษัทที่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและปัจจัยที่สำคัญอย่างอื่นภายใน สภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่มีสมาชิกในองค์การปฏิบัติและยึดถือต่อๆ กันมา และมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ เพื่อส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ

รูปแบบตัววัดของวัฒนธรรมที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ตัววัดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ Daft (2008) ที่จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว หรือเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หรือเน้นการตลาด (Market Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบราชการ หรือเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมแบบที่ 1 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture)

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) ซึ่งหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ทฤษฎีและความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่านตามลำดับดังนี้

Daft & Richard L. (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเครือญาติ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก บรรยากาศในการทำงานจะคล้ายครอบครัว มุ่งเน้นความร่วมมือ ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร

Cameron & Freeman (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบญาติมิตร (Clan Culture) หมายถึง วัฒนธรรมการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน สามัคคีกลมเกลียว และมีความรู้สึกเป็นเหมือนสมาชิกครอบครัวเดียวกัน เน้นลักษณะภายในองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ วัฒนธรรมประเภทนี้ เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยอาจมีค่านิยมในเรื่องการทำตามประเพณี การคำนึงถึงผลกระทบที่อาจมีต่อคนอื่นๆ การเน้นความเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม เห็นพ้องต้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก กลุ่มอะล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเองแบบพี่น้อง และเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียม องค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ มักมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ส่งเสริมพนักงานให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจงรักภักดีต่อองค์การ

Lawler (1996) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพจะให้อำนาจแก่บุคลากร สร้างองค์การ อบรม และพัฒนาความสามารถของมนุษย์ในทุกระดับ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คนทุกระดับรู้สึกอย่างน้อยพวกเขามีข้อมูลบางอย่างในการตัดสินใจที่จะส่งผลต่องานของพวกเขาและงานของพวกเขา นั้น เชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติ หรือเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ สามัคคี กลมเกลียวกัน และร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยแต่ละกิจกรรมสามารถยืดหยุ่นได้

2. วัฒนธรรมแบบที่ 2 วัฒนธรรมแบบปรับตัว หรือเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture)

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบปรับตัว หรือเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ซึ่งหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ทฤษฎีและความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่านตามลำดับดังนี้

Cameron and Freeman (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adhocracy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงพัฒนา เน้นการทำงานที่มีทีมงานที่ดี เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง และมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งเน้นค่านิยมในเรื่องส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ การทดลอง กล้าเสี่ยง คิดนอกกรอบ ให้อิสระในการคิด ทำ มุ่งเน้นตอบสนองต่อลูกค้าโดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิมๆ วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการ

สนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดและทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการ มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

Denison (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adaptability Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้้องค์การสามารถรอดพ้นจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความซับซ้อน โดยองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรม เน้นการปรับตัว ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ของ้องค์การ (Organizational Learning)

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบปรับตัว หรือเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การพร้อมที่จะทำกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในโลกยุคปัจจุบัน เพื่อพัฒนาให้้องค์การประสบความสำเร็จ

3. วัฒนธรรมแบบที่ 3 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หรือเน้นการตลาด (Market Culture)

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หรือเน้นการตลาด (Market Culture) ซึ่งหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ทัศนะและความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่าน ตามลำดับดังนี้

Slocum & Hellriegel (2011) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market culture) หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไร จากธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด และสถานะทางการเงินของ้องค์การ

Daft (2008) กล่าวว่า วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่้องค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับรู้และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยมุ่งเน้นการแข่งขัน และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ้องค์การที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะมีการแข่งขันกันอย่างหนัก เพื่อมุ่งเน้นยอดขาย และกำไร

Cameron & Freeman (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด หรือวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Market Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก เน้นค่านิยมแบบแข่งขัน ความคิดริเริ่มของบุคคล เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง เน้นการยอมรับหรือตอบสนองจากสภาพแวดล้อมภายนอก ้องค์การ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จ กำหนดเป้าหมายชัดเจน เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมุ่งเน้นค่านิยมในเรื่อง การแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง เน้นการทำงานให้เสร็จ สมบูรณ์ และดีที่สุด ส่งเสริม ริเริ่ม ในระดับบุคคลเพื่อมุ่งสู่ชัยชนะและความสำเร็จ ใน้องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานมักที่จะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก เพื่อมุ่งเน้นยอดขาย และผลกำไร

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หรือเน้นการตลาด (Market Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อขับเคลื่อนให้้องค์การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่งเสริมให้บุคคลากรใน้องค์การเกิดการแข่งขันเพื่อพัฒนาตนเองและ้องค์การตลอดเวลา

4. วัฒนธรรมแบบที่ 4 วัฒนธรรมแบบราชการ หรือเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture)

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบราชการ หรือเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) ซึ่งหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ทัศนะและความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่าน ตามลำดับดังนี้

Cameron & Freeman (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา หรือวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎ และ

ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตาม องค์การในวัฒนธรรมนี้จะเน้นที่ความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง มุ่งเน้นความสำคัญด้านค่านิยมในเรื่องการประหยัด มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และระเบียบแบบแผน ใช้เหตุผลและตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เน้นระเบียบ คำสั่งและกฎระเบียบต่างๆ เน้นให้พนักงานเกิดความเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยแนวคิดของวัฒนธรรมประเภทนี้ ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนเหมาะสมกับองค์การที่สภาพแวดล้อมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก

Daft (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ เท่านั้น ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

วัฒนธรรมแบบราชการ หรือเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้หัวหน้างาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด โดยแต่ละองค์การจะมีการออกคำสั่งหรือกฎระเบียบ ให้สมาชิกในองค์การเชื่อฟังตามคำสั่งนั้น

สรุปภาพรวมรูปแบบตัววัดของวัฒนธรรมที่ใช้ในงานวิจัยของ Daft 2008 เป็นตัววัดที่นักวิจัยนิยมใช้อย่างแพร่หลายทางงานวิชาการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับในการศึกษาเชิงวิชาการ

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC)

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ทรรศนะและความสนใจของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่าน ตามลำดับดังนี้

Kaplan and Norton (2000) ได้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผ่าน การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน

การวัดผลการดำเนินงานโดยเทคนิค BSC นั้นมี 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายในของธุรกิจ และด้านเรียนรู้และเติบโต ซึ่ง 3 ด้านหลังนี้เป็นปัจจัยทุนทางปัญญาที่ Kaplan & Norton เห็นว่าจะช่วยชี้ให้เห็นความได้เปรียบในการแข่งขัน การวัดผลงานขององค์การต้องวิเคราะห์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของธุรกิจอยู่ตลอด เมื่อวัดแล้วสามารถนำผลไปใช้ในการให้รางวัลพนักงานตามที่มีส่วนช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ Kaplan & Norton เชื่อว่า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระทำผ่านทางด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จะช่วยให้องค์การมีผลงานดีขึ้น ทั้งทางด้านกระบวนการทำงานภายในและด้านลูกค้า ในที่สุดจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานทางการเงิน (Sim & Koh, 2001 อ้างใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2554)

สรุปได้ว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ หรือ Balance Scorecard เป็นเทคนิคการนำข้อมูลจากหลายๆ ปัจจัย มาวัดผลการดำเนินงานในองค์การ ทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน โดยสามารถนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการทำงานภายในองค์การให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Use of Financial Performance Measures)

มุมมองด้านการเงินเป็นการวัดผลด้านการเงินที่นำมาวัดผลการดำเนินงานในอดีต ซึ่งมุมมองด้านการเงิน เป็นจุดร่วมหรือผลสำเร็จในภาพรวมของการวัดผลในมุมมองด้านอื่นๆ (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2546) ซึ่งเป้าหมายทางการเงินจะเน้นวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะสั้น ซึ่งส่วนใหญ่ตัวชี้วัดทางการเงินที่ผู้บริหารนิยมใช้มักเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ ความสามารถในการหากำไร การเจริญเติบโต และการเพิ่มคุณค่าให้แก่ส่วนของผู้ถือหุ้น การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินมักจะได้จากงบการเงินขององค์กร ซึ่งได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชี และมีการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี ที่ได้รับอนุญาต จึงทำให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือสูง (ศิลปพร ศรีจันเพชร และ พิมพ์ใจ วิรุศุทธากร, 2555) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินมีความหลากหลาย ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดผลตอบแทนทางบัญชี (Accounting Return Measures) ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) และกำไรที่เหลือ (Residual Income: RI) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดต้นทุน รายได้ และกำไร

สรุปได้ว่า การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่แสดงในรูปแบบการเงิน เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนทางการเงิน การลดต้นทุนต่อหน่วย ผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของกำไร การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และกระแสเงินสด เป็นต้น

การใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Use of Non-financial Performance Measures)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน คือตัวชี้วัดที่ไม่แสดงในรูปของตัวเงิน (Non-Monetary Expression) (Lau, 2011) ซึ่งมีความหลากหลายตามแนวคิดของระบบการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของ Kaplan and Norton (2000) ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินประกอบไปด้วย 3 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) ดังนี้

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่สะท้อนให้เห็นว่าถ้าต้องการให้กิจการประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ กิจการต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544) โดยการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน จะต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิต และการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า การรักษาฐานลูกค้าเดิม การรักษาภาพลักษณ์ ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว ถูกต้อง ในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง และตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2546) นอกจากนี้ Rahman (2012) ศึกษาเรื่องคุณภาพการบริการ ภาพลักษณ์องค์กร และของลูกค้า ความพึงพอใจต่อการรับรู้ของลูกค้า: กรณีศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับลูกค้าโทรคมนาคม ในบังคลาเทศ การศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับลูกค้าโทรคมนาคม ในบังคลาเทศ พบว่าลูกค้าโทรคมนาคมส่วนใหญ่คำนึงถึงคุณภาพการบริการเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ภาพลักษณ์องค์กร แต่ในทางกลับกัน ความพึงพอใจไม่มีความสำคัญกับลูกค้ามากนัก

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายในของกิจการมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต โดยทั่วไปไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ แต่สามารถวัดในรูปแบบของความเร็ว ความคล่องตัว ศักยภาพ การปรับตัว ทักษะ ความสามารถ ความโปร่งใส บรรยากาศการทำงาน เป็นต้น โดยพิจารณาว่า หากต้องการให้องค์กรเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและผู้ถือหุ้น องค์กรควรจะมีกระบวนการที่โดดเด่นอะไรบ้าง สอดคล้องกับวิจัยของ (Silviu-Virgil, 2014) สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน นิติบุคคลขึ้นอยู่กับทีมที่ทำงานภายใน การจัดการแบบมีอาชีพ แนะนำให้ทำให้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหาร ต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของกิจการ โดยเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาในการส่งมอบ ต้นทุน และการร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544)

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โต้จะมองในเรื่องของความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการ ทำงาน (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2546) อธิบายได้ดังนี้

3.1) ความสามารถของพนักงาน ประเด็นที่ใช้วัดความสามารถของพนักงาน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตของพนักงาน และความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทักษะในการทำงาน เป็นต้น

3.2) ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System Capabilities): ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3.3) บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน องค์การต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจ มีความรับผิดชอบในการทำงานมีระบบในการเสนอแนะความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการปรับปรุงงาน และนำข้อผิดพลาดมาแก้ไขปรับปรุง

สรุปได้ว่า การใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่ไม่แสดงในรูปแบบของการเงิน แต่เป็นปัจจัยทุนทางปัญญา ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีเทคนิคการนำข้อมูลมาใช้วัดผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาจาก 3 มุมมอง ประกอบด้วย (1) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ (3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่านักวิจัยและนักวิชาการได้ระบุถึง ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ที่มีรายละเอียดแตกต่างกันไป แต่แนวคิดที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด คือตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของ Peterson and Plowman 1989 โดยมีรายละเอียดดังนี้

Peterson and Plowman (1989 อ้างถึงใน อุทสัน วีระศักดิ์การุณย์, 2556) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยมีการสรุปลดบางข้อลง และได้พิจารณาว่าองค์ประกอบของผลการดำเนินงานไว้ 4 ข้อ ด้วยกัน ได้แก่

1. คุณภาพของงาน (Quality) งานที่ได้จะต้องมีคุณภาพ โดยที่ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ มีความพึงพอใจต่อผลการทำงาน งานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน

2. ปริมาณงาน (Quantity) ปริมาณงานที่เกิดขึ้น สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามความคาดหวัง ที่องค์การได้ตั้งไว้ โดยที่ผลงานนั้น มีปริมาณที่เหมาะสม ถูกต้องตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนหรือตามที่องค์การได้วางไว้ตั้งแต่เริ่ม

3. เวลา (Time) คือ ระยะเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงานจะต้องเหมาะสมกับงานและ มีการพัฒนาเทคนิคการทำงาน ให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ใช้เวลาน้อยลง

4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน โดยที่วิธีการคือ จะต้องลงทุนให้น้อย และสามารถได้ผลกำไรมากที่สุด ดังนั้นประสิทธิภาพในมุมมองของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการ

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามที่องค์การได้มอบหมายให้ทำ ออกมาเป็นงานที่ถูกต้อง จำนวนเหมาะสม ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด และได้ผลลัพธ์ออกมาได้มากที่สุด อย่างมีคุณภาพ

ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ ต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม

ตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์การอุตสาหกรรมไทย ที่ศึกษาถึงการสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด โดยการเก็บข้อมูลรวบรวมและวิเคราะห์ผลจากระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของแต่ละแผนก แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม และการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยจำแนกตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่าบริษัทฯ มีได้กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์การ ระบบตัวชี้วัดของบริษัทฯ ใช้ประโยชน์ในแง่ของการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกเท่านั้น มิได้ใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ (สุรรัตน์ ทองเต๊ะ, 2555)

ความสำเร็จขององค์การอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งองค์การทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมภายในองค์การเอง แม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การอยู่อย่างหลากหลาย โดยทั่วไปวัฒนธรรมหมายถึงวิถีชีวิตขององค์การ หรือเป็นวิถีทางที่กระทำอยู่ ณ ที่ๆหนึ่ง หัวใจสำคัญของวัฒนธรรมคือค่านิยมร่วม ที่ถูกสันนิษฐานว่าเป็นส่วนหนึ่งตามธรรมชาติขององค์การ วัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่อาจจะเขียนไว้เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่กระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ยิ่ง

ไปกว่านั้นวัฒนธรรมจะมีผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างพนักงานและองค์กรอีกด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดระดับความพอใจของพนักงานบริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่และบ่งบอกถึงความสามารถในการแข่งขันได้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการแข่งขันด้านบริการขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลต่อการดำเนินงานด้านบริการ ซึ่งวัฒนธรรมที่ขัดขวางผลทางการบริการในระยะยาวสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้ กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและยังขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้น เพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร และวิธีการที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้นำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันได้นั้น ต้องประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยที่พนักงานพึงพอใจด้วย และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการสามารถจูงใจ พนักงานและสร้างนวัตกรรมได้ และนอกจากนั้นองค์กรจะต้องสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถขีดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในด้านการทำงานบริการ เช่น ส่งเสริมการใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมให้กล้าคิดนอกกรอบ ให้มีอิสระในการคิดและส่งเสริมให้มีความคิดแบบเจ้าของกิจการ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองการบริการได้ตลอดเวลา โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมในด้านการแสดงออกด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วยการกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าลองทำในสิ่งใหม่ๆ ในด้านการบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเน้นการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ตัวพนักงานเองและเป็นแบบอย่างกับพนักงานในองค์กร (Kotter & Heskett, 1992)

การที่องค์กรจะจัดหาหรือจัดสรรตำแหน่งใดๆ ให้กับพนักงานก็ตาม ควรที่จะพิจารณาตามความเหมาะสม เพราะการจัดสรรคนที่ไม่มีความสมบัติเพียงพอต่อตำแหน่งงานนั้น อาจส่งผลให้งานหรือกิจกรรมที่ออกมาไม่สมบูรณ์มากนัก อีกทั้งยังเป็นการสร้างทัศนคติในด้านลบให้กับตัวพนักงานจนอคติกับองค์กรและจะเป็นผลเสียในระยะยาวตามมา ส่วนนโยบายและการบริหารงานนั้น องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงการสร้างการสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น หรืออาจกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน อาทิเช่น เปลี่ยนระบบจากการ ออกเอกสารเพื่อประกาศข่าวสารให้กับพนักงานส่วนต่างๆ มาเป็นการใช้อีเมลภายในบริษัท (ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555) ค่านิยมความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษ ของพวกเขาเองขึ้นมาแม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน และแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัท เพื่อที่จะเผชิญหน้ากับการคุกคามทางการแข่งขันหรือการรับเอาการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมสามารถนำบริษัทไปสู่การชะงักงันและความล้มเหลวในที่สุด ความสำเร็จของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเรา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของพวกเขาเองแม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรอยู่หลายอย่าง (ภคินิจ ศรีธธา, 2549)

การที่จะทำให้องค์กรมีการเจริญก้าวหน้าในตลาด คนในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการหาความรู้ด้วยตัวเองหรือการองค์กรได้มีการนำผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้โดยตรงกับพนักงาน รวมถึงการปรับปรุงการทำงานให้มีความทันสมัย หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากถ้าคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและต้องรู้จักที่จะยืดหยุ่น สามารถรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้กับทุกสถานการณ์ด้วย (ปริดาภรณ์ บุญเลิศ, 2560) วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เราเห็นถึงค่านิยม พฤติกรรมต่างๆ ของคนในองค์กรที่ปฏิบัติเป็นแบบแผนต่อๆ กันมา โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้ แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค ก็จะสามารถนำไปสู่การล้มเหลวขององค์กรได้เช่นกัน เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรเป็นความประพฤติที่คนในองค์กรร่วมกันสร้างเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้คนในองค์กรปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยวัฒนธรรม

องค์การนี้จะทำให้แต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ในองค์การ อย่างเช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสื่อสาร (นริศย์ จำปา, 2556)

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดย สมาชิกขององค์การและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์การ จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์การมีความภาคภูมิใจ มีความซื่อสัตย์ รักและผูกพันในองค์การ เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์การความสำเร็จของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์การทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของแต่ละองค์การเอง แม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การอยู่หลายอย่างวัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่กระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสอดคล้องระหว่างพนักงานและองค์การด้วย (ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555)

ดังนั้น วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและระดับความพอใจของพนักงาน ดังนั้นแก่นแท้ของการพัฒนางานองค์การธุรกิจ จึงต้องดำเนินการโดยพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่าให้เกิดความสมบูรณ์ในการผลิตและการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวัง รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นทั้งผู้ออกแบบ ครูผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ ให้พลังสร้างสรรค์จากบุคคลสู่องค์การ มีระบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นการพัฒนาและให้มีบรรยากาศเปิดและองค์การทำงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่ความอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้าและความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภท จึงจำเป็นต้องนำวัฒนธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

สรุป

การที่ชาวต่างชาติหลายๆ เชื้อชาติเข้ามาประกอบกิจการในประเทศไทยนั้น ย่อมมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ (Job Performance) และการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานขององค์การยังเป็นเครื่องมือในการควบคุม ที่จะทำให้้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ เพราะการวัดผลการดำเนินงานที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์การทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร โดยสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปพัฒนาเพื่อให้องค์การเติบโตต่อไป และการที่ผลการดำเนินงานของกิจการจะดีขึ้นหรือไม่นั้น บางสถานการณ์จะขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หรือบางครั้งเรียกว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมอาจจะไม่มีผลต่อความสำเร็จในครั้งแรก แต่ในทุกวัฒนธรรมจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารงาน โดยอาจจะใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยจะเห็นได้ว่าการนำตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินมาใช้ในองค์การนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญและสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งนอกจากจะเป็นแบบแผนในการควบคุมและวัดผลแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้

เอกสารอ้างอิง

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). *วัฒนธรรมในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์เขต นครสวรรค์*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- นริศย์ จำปา. (2556). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ปรีดาภรณ์ บุญเลิศ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัทอุตสาหกรรมสีเคลือบผิวแห่งหนึ่ง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

- ปวีณา ต่างประเสริฐ. (2558). *ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจของพนักงานไทยในองค์การญี่ปุ่นและองค์การอเมริกัน: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด และ บริษัท ฟอर्ड เซลส์แอนด์เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด*. (การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ภคินิจ ศรีธธา. (2549). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). *การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด.
- ศิลปพร ศรีจันทร์เพชร และ พิมพ์ใจ วีระศุทธากร. (2555). การวัดค่าในงานวิจัยด้านบัญชีบริหาร. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 8(23), 76-90.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2546) *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ทริม มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (2564). *ประกาศคณะกรรมการนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ*. สืบค้น 20 กันยายน 2565. จาก <https://www.eeco.or.th/th/announced-promotion-area>.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2560). *การบริหารธุรกิจและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุรรัตน์ ทองเต๊ะ. (2555). *การศึกษาความสัมพันธ์ผลของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผล การปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด*. (บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2558). การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 11(31), 63-79.
- อุทสัน วีระศักดิ์การุณย์. (2556). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน*. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- Allen, R. F. (1985). *Four phases for bringing about cultural change*. Oxford: Jossey-Bass.
- Cameron, K. & Freeman, S. (1999) Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Chiriach, S. C. V. (2014). The performance of a company-financial-accounting approach. *Management Intercultural*, (31), 77-81.
- Daft & Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*. (7th ed). Ohio: South-Western College Publishing.
- Daft & Richard L. (2008). *New Era of Management*. (2nd ed). China: China Translation and Printing Services.
- Daft & Richard L. (2008). *The Leadership Experience*. (4th ed). Mason, O.H.: Thomson/South-Western.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior (13. b.)*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Hofstede. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *The strategy focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

- Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance?. *Advances in Accounting*, 27(2), 286-293.
- Lawler, E. E. (1996). *La Ventaja Creando Organizaciones Participativas e Innovadoras*. Spain, Barcelona: Ediciones Granica SA.
- Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Rahman, M. S. (2012). Service quality, corporate image and customer's satisfaction towards customers perception: an exploratory study on telecom customers in Bangladesh. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 56-63.
- Richard L. Daft. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th ed.). Australia, Thomson: South-Western.
- Sarmawa, I., Superta, I., Riana, I. & Munuati. I. (2017). Influence of Self-Leadership on Employee Performance With Work Culture As Mediator: Study At Tenun Ikat Industries in Klungkung-Bali, Indonesia. *International Journal Economic, Commerce and Management*, 5(12), 264-276.
- Stangor, C. E. (2000). *Stereotypes and prejudice: Essential readings*. Philadelphia, PA: Psychology Press.