

ประสิทธิผลขององค์การ Organization Effectiveness

ณัฐวัชร จันทโรทรณ์ (Nuttawat Chantarottron)¹ พงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์ (Phongsak Poupornphong)²

Received: June 23, 2020

Revised: November 28, 2020

Accepted: December 25, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งแนวคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์การนี้ กำลังได้รับความสนใจจากองค์การทั้งภาครัฐ, ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดีแก่องค์การและนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การ เนื้อหาประกอบด้วยวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ 4 วิธี คือ (1) วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (2) วัดจากระบบขององค์การ (3) วัดจากกลยุทธ์ขององค์การ และ (4) วัดจากคุณค่าขององค์การ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, กลยุทธ์, คุณค่า

Abstract

The objective of this article was to present the concept of Organization Effectiveness. This article was gaining the attention of government sector, private sector, and state enterprise sector, created good effectiveness for the organization and met the highest goals of the organization. The concepts of Organization Effectiveness Measures had 4 approaches: (1) Goal attainment approach, (2) System approach, (3) Strategic constituencies approach and (4) the competing-value approach.

Keywords: Effective, Strategy, Value

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ต่างต้องปรับตัวเองให้เข้ากับพลวัตของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์การต้องเรียนรู้ที่จะต้องปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ้องค์การนั้น ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน อันส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ (มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563, หน้า 193-204) ดังนั้นสถานการณ์ปัจจุบันทำให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อเรื่องประสิทธิผลของ้องค์การอย่างมาก เพราะคำนึงถึงเรื่องประสิทธิผลของ้องค์การนั้นเป็นสำคัญ คนซื้อสินค้าอยากได้สินค้ามีคุณภาพดีและราคาต่ำพร้อมทั้งบริการที่ดี นักวิชาการถือว่าเรื่องประสิทธิผลของ้องค์การ (Organization Effectiveness) นี้เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในวิชาทฤษฎี้องค์การ

ความหมายของประสิทธิผลของ้องค์การ

คำว่า ประสิทธิภาพของ้องค์การมีความหมายที่แตกต่างจากคำว่าประสิทธิภาพของ้องค์การ (Organization effectiveness) ้องค์การที่มีประสิทธิผลหมายถึง ้องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ้องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็น้องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วน้องค์การที่มีประสิทธิผลต่ำ จึงเป็น้องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

^{1,2} มูลนิธิสุริยะ

ส่วนคำว่าประสิทธิภาพขององค์กร จึงเป็นการพิจารณาถึงอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง คือ องค์กรที่สามารถผลิต ปัจจัยนำออกได้มากที่สุดจากการใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุด ในขณะที่ประสิทธิผลเป็นการพิจารณาถึงความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) องค์กรที่มีประสิทธิผลอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผลิตสินค้าได้ตามเป้าหมายแต่สินค้าไม่มีคุณภาพ ไม่สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า (No customer responsiveness), ไม่มีนวัตกรรม (No innovation) ในขณะที่เดียวกันองค์กรอาจมีมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ (Quality), มีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) แต่ผลิตสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย (goal) ที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรนั้นขาดการจัดการที่ดี (Managerial know how), ขาดวัตถุดิบเข้าที่จะป้อนโรงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สอดคล้องกับ Gross (1985) ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ก็คือ องค์กรที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั่นเอง โดยสรุปแล้ว การศึกษา องค์กรในด้านประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนมาก ดูเหมือนว่าจะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการประเมินผลประสิทธิผลขององค์กร คำว่า ประสิทธิผลขององค์กรอาจมีความหมายได้หลายความหมาย เพื่อกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดประสิทธิผลขององค์กรนั้น โดยเฉพาะการให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลขององค์กรของนักวิชาการทั้งหลายว่ามีถึง 30 ความหมาย (Campbell et al. 1977) ดังนี้

1. ประสิทธิผลรวม (Overall effectiveness) ใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับวัดหลาย ๆ แง่มุมเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยปกติแล้ว ประสิทธิผลส่วนรวมวัดได้จากการรวบรวมสถิติการปฏิบัติงานทั้งหลาย

2. ผลผลิตสูง (Productivity) ผลผลิตสูงวัดได้จากปริมาณหรือจำนวนของผลผลิต หรือการบริการขององค์กร

3. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงอัตราส่วนที่สะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยต่อค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ

4. กำไร (Profit) จำนวนรายได้สุทธิจากการขายสินค้าและบริการ ภายหลังจากที่ได้หักค่าใช้จ่ายและข้อผูกพันต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว

5. คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้าและบริการที่องค์กรผลิตและส่งมอบ

6. อุบัติเหตุ (Accidents) หมายถึง ความถี่ของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดการสูญเสียเวลาทำงานไป

7. การเจริญเติบโต (Growth) การเจริญเติบโตขององค์กรวัดได้จากจำนวนอัตรากำลังทั้งหมดความสามารถในการผลิตและบริการ สินทรัพย์ ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด และจำนวนการประดิษฐ์คิดค้นของใหม่ ๆ

8. การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การขาดงานโดยไม่มีข้ออ้างที่เพียงพอ เกิดขึ้นมากแค่ไหน และบ่อยครั้งแค่ไหน

9. การลาออกจากงาน (Turnover) ถ้ามีการเข้า ๆ ออก ๆ ของพนักงานบ่อย ๆ แสดงว่า องค์กรนั้นไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก

10. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

11. การจูงใจ (Motivation) โดยทั่วไปการจูงใจหมายถึง ความทุ่มเทของจิตใจ ต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

12. ขวัญ (Morale) หมายถึง การที่สมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความผูกพันซึ่งกันและกัน

13. การควบคุม (Control) หมายถึง การควบคุมของฝ่ายจัดการที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

14. ความขัดแย้ง/ความสามัคคี (Conflict/ Cohesion) องค์กรที่มีความสามัคคี สมาชิกทั้งหลายชอบพอกัน ทำงานร่วมกัน ติดต่อกันอย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความขัดแย้ง เป็นองค์กรที่สมาชิกทั้งหลายทะเลาะกัน ขาดการประสานงานและขาดการติดต่อซึ่งกันและกัน

15. ความยืดหยุ่น/การปรับตัว (Flexibility/ Adaptation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กร ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บริษัทต้องปรับปรุงโครงสร้างใหม่ เป็นต้น

16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal setting) องค์การทุกองค์การต้องมีการวางแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

17. ความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย (Goal consensus) หมายถึง ระดับที่สมาชิกองค์การทั้งหลายเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายขององค์การ

18. ความยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ (Internalization of organization goals) การยอมรับในเป้าหมายขององค์การของสมาชิก

19. ความเห็นพ้องต้องกันในบทบาทและปทัสถาน (Role and norm congruence) หมายถึง ระดับของความเห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกขององค์การในเรื่องต่าง ๆ

20. ความสามารถของฝ่ายจัดการในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว (Managerial interpersonal skills) หมายถึง ระดับความสามารถของฝ่ายจัดการในการสื่อสารกับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัว

21. ความสามารถของฝ่ายจัดการในการทำงาน (Managerial task skills) หมายถึงระดับความสามารถที่ฝ่ายบริหารงานมีอยู่ในการทำงาน

22. การจัดการข้อมูลข่าวสารและการติดต่อ (Information management and communication) หมายถึง การสื่อสารและการจัดการด้านข้อมูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

23. ความพร้อมเพรียง (Readiness) หมายถึง องค์การมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านนั่นเอง

24. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of environment) ขอบเขตที่องค์การติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

25. การประเมินผลโดยบุคคลภายนอก (Evaluations by external entities) หน่วยงานย่อยขององค์การ โดยบุคคลและองค์การต่าง ๆ จากภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า เจ้าของกิจการ ประชาชน

26. ความมีเสถียรภาพ (Stability) หมายถึง องค์การมีความมั่นคง โดยเฉพาะช่วงที่องค์การต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

27. คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (Value of human resources) หมายถึง บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

28. การมีส่วนร่วม (Participation and Shared influence) หมายถึง สมาชิกในองค์การแต่ละท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

29. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development emphasis) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสอดคล้องกับบทความวิชาการของอิศรพงศ์ วงศ์เชิยงยืน (2558) เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการศูนย์รวมข่าว” ที่ระบุว่า การศึกษาต่อ การฝึกอบรม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

30. การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ (Achievement emphasis) หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุป ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน

วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ

Robbins (1983) ได้อธิบายวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment approach)

2. วัดจากระบบขององค์การ (System approach)

3. วัดจากกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic constituencies approach)

4. วัดจากคุณค่าขององค์การ (The competing-value approach)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Cyert & March (1963) ที่ระบุว่า วิธีวัดประสิทธิภาพขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (The goal-attainment approach)

ลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้น มีลักษณะตามข้อสมมติฐาน 5 ประการ คือ

- องค์การที่เราศึกษานั้น ในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง
- เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น
- จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้
- ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น
- เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้แค่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร คือมีเวลา และปริมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ขายรถให้ได้ 50 คัน ภายในเวลา 1 เดือน เป็นต้น และบุคคลแต่ละคนในองค์การมีเป้าหมายของตนเอง และเสนอให้พิจารณาว่าบุคคลเหล่านั้นควรสนใจเป้าหมายขององค์การโดยรวมด้วย เพราะถ้าบุคคลแต่ละคนสนใจแต่เป้าหมายของตนเองโดยไม่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การแล้ว เป้าหมายขององค์การก็บรรลุผลยาก ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานตั้งเป้าไว้ว่าจะทำงานแต่ละวัน 8 ชั่วโมงตามเวลาที่บริษัทจ้างงาน แต่บางครั้งบริษัทต้องเร่งผลิตสินค้าให้ได้ทันเวลาและปริมาณที่ลูกค้าต้องการ พนักงานก็ต้องทำงานบางวันมากกว่าวันละ 8 ชั่วโมง เมื่อเป็นเช่นนี้เป้าหมายของพนักงานก็ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ Cyert & March จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายโดยรวมขององค์การที่ต้องมีความสัมพันธ์กันกับเป้าหมายของบุคคลนั่นเอง

ลักษณะของเป้าหมาย

แนวความคิดนักวิชาการที่กล่าวถึงลักษณะเป้าหมาย คือ Odiorne (1969) กล่าวไว้ดังนี้

1. เป้าหมายแบบเปิดกว้าง (Open – end goals) เป็นเป้าหมายเขียนกว้าง ๆ ไม่มีข้อสรุปให้เห็นชัดเจน เป็นเสมือนเป้าหมายนำ จะเขียนลักษณะเชิงคุณภาพ เช่น มหาวิทยาลัยตั้งเป้าหมายในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ ทางด้านงานวิจัย เป้าหมายชนิดนี้เป็น

เป้าหมายที่คลุมเครือ แต่เป็นเป้าหมายนำไปสู่เป้าหมายที่ระบุรายละเอียดต่อไป

2. เป้าหมายเน้นรายละเอียด (Management by Measurement – MBM) เป็นเป้าหมายที่ดีต่อการบริหารงานในองค์การ เพราะเป็นเป้าหมายที่ระบุขอบเขต (Scope) ระดับ (Level) วิธีวัดผล (Measure) และระยะเวลาในการวัดผล (Time) ยกตัวอย่างเช่น ในการบริหารในมหาวิทยาลัย ให้แต่ละคณะผลิตผลงานวิจัยขึ้นมา 1 ชิ้น ภายในระยะเวลา 1 ปี หรืออาจารย์แต่ละคนต้องผลิตผลงานในสายวิชาชีพที่สอน 1 ผลงานภายในระยะเวลา 2 ปี เป็นต้น มองทางด้านยอดขายในบริษัทกันบ้าง ฝ่ายผลิตต้องผลิตสินค้า 5,000 ชิ้น ภายใน 3 เดือน

3. เป้าหมายที่ยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives – MBO) เป็นเป้าหมายที่ยึดวัตถุประสงค์ คือเป้าหมายที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้วางแผนและปฏิบัติร่วมกัน โดยฝ่ายบริหารกำหนดความชัดเจนและลำดับความสำคัญให้มีความสัมพันธ์กับงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ MBO จะเป็นการเชื่อมโยงฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกันโดยยึดวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักสอดคล้องกับ Giegold (1978) ให้เหตุผลว่า MBO คือ การวางแผนโดยจะเริ่มต้นได้จากหน่วยงานระดับย่อย หรือเริ่มจากบุคคลแต่ละคนโดยเลือกวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหน้าที่และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตัวอย่างเช่น หน่วยงานแต่ละหน่วยงานเช่น แผนกการตลาดก็ตั้งวัตถุประสงค์ของตัวเอง หน่วยงานการผลิตก็ตั้งวัตถุประสงค์ของตัวเอง แต่วัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ เมื่อแต่ละหน่วยงานตั้งวัตถุประสงค์ขึ้นมาแล้ว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานก็ต้องเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหาต่อไป

MBO ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน โครงสร้างขององค์การและการออกแบบการบริหารองค์การ สร้างระบบการประเมินผลและทบทวนวัตถุประสงค์นั้น ๆ ให้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การนั่นเอง

1. เป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal) กระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะเริ่มต้นโดยการที่

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยให้มีลักษณะที่ครอบคลุมขอบเขตกว้างๆ และเป็นเรื่องทั่วๆ ไปในเชิงปรัชญามากกว่าเชิงปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Unit Objectives)

ผู้บริหารหน่วยงานในระดับรองลงมา จะกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบและผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา ก็จะกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน่วยงานรองๆ ลงมาเรื่อย ๆ ตามระดับขององค์กร จนถึงหน่วยงานระดับต่ำสุดขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ถูกกำหนดไว้แล้ว

3. ข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates Proposals) ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะยื่นข้อเสนอเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของตนที่จะเป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ นอกจากนี้ อาจจะเสนอวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพิ่มเติมอีกก็ได้

4. ข้อตกลงร่วมกัน (Joint Negotiation) ในขั้นนี้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันหารือเพื่อตกลงในวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานก็อาจมีการประนีประนอมกันจนบรรลุข้อตกลงร่วมกัน

5. ผลการทบทวนการปฏิบัติงาน (Review Performance) เมื่อได้ตกลงกันและดำเนินการแล้ว ต้องมีการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งอาจจะเป็น 3 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้งก็ได้ ตามที่เห็นเหมาะสม เพื่อดูว่าผลงานเป็นอย่างไร มีข้อผิดพลาดหรือไม่อย่างไร ควรแก้ไขหรือไม่ เป็นต้น ผลที่ได้จากการทบทวนการปฏิบัติงานนี้นำไปประกอบการประเมินการทำงานต่อไปได้ ปัจจัย 5 ประการข้างต้นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่การบริหารโดยวัตถุประสงค์จะขาดเสียไม่ได้ ดังนั้น กระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์จึงย่อมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดปัจจัยดังกล่าวนี้

กระบวนการบริหารงานอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ กระบวนการบริหารงาน Balanced Scorecard (BSC) คือ กระบวนการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน

(Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ” ซึ่งแนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง และในแต่ละด้านจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ และแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุป การบริหารเกิดจากสมมติฐาน 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรก คือ บุคคลจะทำงานได้ดีถ้ากิจกรรมที่กระทำนั้นมีความสำคัญ คือ ได้รับรู้ ยอมรับ และรู้สึกว่าการกระทำนั้น ๆ มีเป้าหมายในการกระทำสูง และประการที่สอง คนส่วนใหญ่จะทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย ถ้าได้รับรู้และเข้าใจในงานที่ทำและคาดหวังที่จะรับรางวัลจากการที่มีส่วนช่วยเหลือให้บรรลุให้ได้ ดังนั้น การบริหารจึงควรมีหลักการดังต่อไปนี้ 1) เป็น การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและสนับสนุน

วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของงานมีประสิทธิภาพ 2) เป็นการทำงานที่ไม่ยุ่งเกินไป และไม่ยากเกินไปจนไม่เอื้ออำนวยต่อการหลักการทำงาน และ 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับ และทุกคนมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการเจรจาหารือและมีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถตอบสนองความต้องการด้านความสำเร็จได้เป็นอย่างดี องค์การที่มีความสำเร็จควรอยู่ภายใต้กระบวนการบริหารงาน Balanced Scorecard (BSC) คือ กระบวนการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

สำหรับวิธีวัดจากระบบขององค์กร (The System approach) มีนักวิชาการ คือ Yuchtman and Seashore (1967) ได้เสนอให้คำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากร เงินทุน และคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำเข้า ความสามารถขององค์กรในการหาปัจจัยนำเข้าในที่นี้เป็นความสามารถที่สำคัญมาก เช่น วัตถุดิบ (Raw material) มาป้อนโรงงานอุตสาหกรรม ถ้าเราขาดวัตถุดิบหรือการจัดหาวัตถุดิบที่ไม่ต่อเนื่องทำให้การผลิตชะงักงัน ไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลา และปริมาณตามที่ต้องการได้ การบริหารจัดการทรัพยากรให้ได้ตามขนาด และปริมาณตามที่ต้องการได้ การบริหารจัดการทรัพยากรให้ได้ตามขนาด คุณภาพปริมาณและราคาตามที่ต้องการเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร เรื่องของเงินทุน (Capital) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จำเป็นมาก เช่น ถ้าลูกค้าต้องการสินค้ามาก แต่บริษัทไม่สามารถจะขยายกิจการได้เนื่องจากมีเงินทุนจำกัด เราก็แพ้คู่แข่ง การขยายส่วนแบ่งทางการตลาดก็ทำได้ยาก (Market share) พิจารณาทางด้านการขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่น ๆ ที่มีศักยภาพสูง (Potential) ถ้าขาดเงินทุนแล้วก็ทำได้ยาก เช่น กิจการทางด้านพาณิชย์นาวี เป็นธุรกิจที่น่าสนใจมาก แต่ต้องใช้เงินลงทุนสูงในการซื้อเรือทำให้ผู้ประกอบการขาดโอกาสด้านธุรกิจนี้ไป

บุคลากรที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จ โดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร

บุคลากรที่มีประสิทธิภาพทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ ข้อบกพร่องมีน้อย เช่นในการผลิตรถยนต์ เมื่อได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รถยนต์ที่ออกมาไม่ค่อยมีปัญหา ไม่ค่อยมีการต่อว่า (Complain) จากลูกค้า ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าซ้ำอีก (Repeat buying) ลูกค้าไม่เปลี่ยนใจไปซื้อยี่ห้ออื่น (No brand switching) / (Brand loyalty) นอกจากนี้ความสามารถขององค์กรในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก (Transforming input into output) ความสามารถในที่นี้คือ ความสามารถทางด้าน (Small scale) การผลิต (Manufacturing process) การผลิตเริ่มตั้งแต่การผลิตขนาดเล็กไปจนถึงการผลิตขนาดใหญ่ (Mass manufacturing process) ครอบคลุมไปถึงสินค้าและบริการด้วย (Service goods) เช่น งานทางด้านบริการการท่องเที่ยว และโรงแรม เริ่มตั้งแต่การจัดสวน การจัดห้องพัก ความสะอาดสวยงามสถานที่ คุณภาพของอาหาร และการบริการต่าง ๆ จนออกมาเป็นโรงแรมที่พร้อมให้บริการนักท่องเที่ยว เป็นต้น

ความสามารถขององค์กรในการอยู่รอด (Survival) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร แบ่งเป็น 4 ประการใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทั้ง 4 ประการนี้ มีลักษณะสลับซับซ้อน มีความหลากหลาย มีการเปลี่ยนแปลง และมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อมทางสังคมสมัยก่อนครอบครัวอยู่กันอย่างอบอุ่นมีบุตรหลายคน พ่อแม่ปู่ย่าอยู่รวมกัน แต่สังคมสมัยใหม่มีบุตรน้อยลง เมื่อบุตรแต่งงานก็จะแยกครอบครัวไปอยู่ต่างหากทั้งพ่อแม่ให้อยู่กันตามลำพัง องค์กรที่เคยบริการครอบครัวใหญ่ ๆ ก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมนั้น ๆ มองทางด้านเทคโนโลยีก็เปลี่ยนแปลงไป สมัยก่อนเป็นยุคเกษตรกรรม (Agriculture) ต่อมาเปลี่ยนเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industry) และปัจจุบันเปลี่ยนเป็นยุคข่าวสารข้อมูล (Information Technology) มีรายละเอียดดังนี้

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย 1) รัฐบาลซึ่งเป็นผู้ออกนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายส่งเสริมการลงทุน นโยบายภาษีอากร 2) การศึกษา ค่านิยมทางการศึกษา 3)

กฎหมายที่ออกมาจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยรวม เช่น กฎหมายแรงงาน และ 4) ประชาชนองค์กรต้องรับผิดชอบต่อประชาชนโดยรวมในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการในสังคม

สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพขององค์กร ประกอบด้วย 1) ตลาดเงินและตลาดทุน 2) ลูกค้าองค์กรต้องปรับให้เข้ากับบรรณนิยความต้องการของลูกค้าให้ได้ (Customer's needs) 3) แรงงาน แรงงานปัจจุบันนี้มีหลากหลาย (Workforce diversity) มีแรงงานชาติต่าง ๆ มาทำงานมากขึ้น มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน 4) ผู้แทนจำหน่าย (Suppliers) องค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้แทนจำหน่าย เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา 5) คู่แข่ง (Competitors) คู่แข่งพร้อมจะแย่งส่วนแบ่งตลาด (Market share) อยู่เสมอ องค์กรจะต้องปรับปรุงกลยุทธ์และโครงสร้างให้ทันคู่แข่ง

ส่วนประกอบด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เครื่องจักรกล เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ กลไกอื่น ๆ เป็นต้น

- ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ๆ ด้วย ความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันนี้คือ การที่แผนกหนึ่งต้องพึ่งพาอีกแผนกหนึ่ง แต่ละแผนกจะทำงานแบบไม่พึ่งพากันไม่ได้ เช่น แผนกการตลาดต้องพึ่งพาสินค้าจากแผนกผลิต แผนกผลิตต้องพึ่งพารูปแบบการผลิตจากแผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แผนกคอมพิวเตอร์ก็ต้องพึ่งพามูลค่าจากแผนกบุคลากร แต่ละแผนกต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent) ตัวอย่างเช่น ถ้าฝ่ายผลิต ผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน จะส่งผลกระทบต่อฝ่ายการตลาดเพราะขายสินค้าได้ไม่ดี มีลูกค้าต่อว่ามากมาย เป็นต้น

สำหรับวิธีวัดจากกลยุทธ์ขององค์กร (The Strategic-constituencies approach) คือ ดูทางด้านต้นทุน (cost leadership) ดูสินค้า ที่แตกต่างจากผู้อื่น (differentiation) และการเจาะตลาดต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ (focus group) ตามแนวคิดของ Porter (1980) ได้เน้นให้เห็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นแกนแห่งกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost leadership strategy) การผลิตสินค้าจำนวนมาก (Mass Production) จะก่อให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of scale) พยายามควบคุมการผลิต และค่าเสียต่าง ๆ

ควบคุมการวิจัยและพัฒนา ควบคุมจำนวนพนักงานและการโฆษณา เน้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการประหยัดต้นทุน เช่น Amazon.com. ขายหนังสือผ่านระบบ internet อย่างไรก็ดีตามสินค้าที่มีต้นทุนต่ำต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพด้วย เป็นที่ยอมรับของลูกค้า

2. กลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) ธุรกิจแต่ละธุรกิจควรสร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Unique) ในตัวสินค้าและบริการของตนเอง เช่น สร้างคุณภาพเหนือคู่แข่ง ออกแบบสินค้าให้แตกต่างจากผู้อื่น ความกว้างของสายผลิตภัณฑ์ ภาพพจน์ของยี่ห้อ (Brand Image) การให้บริการ 24 ชั่วโมง เมื่อมีปัญหา Foodland เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงมีที่จอดรถที่สะดวก บ้านจัดสรรของแลนด์ แอน เฮาส์ (Land and House) มีเอกลักษณ์ในการจัดสาธารณูปโภคที่สวยงามสดชื่นเป็นต้น

3. กลยุทธ์มุ่งเน้นเป็นกลุ่มลูกค้า (Focus Group) มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับธุรกิจนั้น ๆ แล้วเสนอสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น (Niche market) แต่กลุ่มลูกค้าต้องมีขนาดใหญ่พอที่จะทำให้ธุรกิจมีผลกำไรได้ เช่น โรงแรมห้าดาว เป็นโรงแรมที่เน้นบริการลูกค้าที่มีเงิน รถเบนซ์ผลิตขึ้นมาเพื่อขายคนมีเงินเช่นกัน

นอกจากนี้วิธีวัดจากคุณค่าขององค์กร (The competing-value approach) คือ พิจารณาองค์การในลักษณะ 3 มิติ แต่ละมิติประกอบไปด้วยทิศทาง หรือเป้าหมายองค์การสามกลุ่มค่านิยม (Values) กล่าวคือ

- มองโครงสร้างองค์การว่า เน้นความยืดหยุ่น หรือการควบคุม องค์การที่ยืดความยืดหยุ่น (Flexibility) ของโครงสร้างเป็นเป้าหมาย จะทำให้องค์การนั้นเน้นการสร้างสรรค์ (Innovation) การปรับตัว (Adaptation) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ในทางตรงข้ามการควบคุม (Control) กลับให้ความสำคัญต่อความมีเสถียรภาพ (Stability) ความมีระเบียบ (Order) และความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ (Predictability)

- มองว่าองค์การควรจะเน้นคน (People) หรือเน้นองค์การ (Organization) การเน้นคน หมายถึง การให้ความสำคัญต่อความรู้สึกและความต้องการของคน ส่วนการเน้นองค์การ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อผลผลิตสูง (Productivity) และการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (Task accomplishment) สอดคล้องกับการศึกษาของมิตร ทองกาบ, เสาวณีย์ สีขาบบัณฑิต และปัญญา ชีระ-

วิทย์เลิศ (2558, หน้า 71-80) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประสิทธิภาพการบริหารงานกิจการนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการดำเนินการด้านการบริหาร พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างบุคคลให้ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานกิจการนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านการดำเนินงานการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด และพิทยา บวรวัฒนา (2545) กล่าวถึง องค์การมีการดำเนินการ (Means) และเป้าหมาย (Ends) อย่างไร เป็นเรื่องของกระบวนการภายในต่าง ๆ (Internal process) ขององค์การ ซึ่งเป็นการมององค์การระยะยาวนาน (Long-term criteria) ในขณะที่เป้าหมาย (Ends) เป็นเรื่องของผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการมององค์การในระยะสั้น (Short-term criteria)

สรุป กลยุทธ์ขององค์การมองที่วิธีวัดจากคุณค่าขององค์การ (The competing-value approach) และวิธีวัดจากกลยุทธ์ขององค์การ (The Strategic-constituencies approach) คือ ดูทางด้านต้นทุน (cost leadership) ดูสินค้า ที่แตกต่างจากผู้อื่น (differentiation) และการเจาะตลาดต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ (focus group) และองค์การในการอยู่รอด (Survival) ต้องผ่านวิกฤติสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ แบ่งเป็น 4 ประการใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี

บทสรุป

องค์การที่มีประสิทธิผลมีความหมายด้วยกัน องค์การที่มีประสิทธิผลอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ และในทำนองเดียวกัน องค์การที่มีประสิทธิภาพก็อาจไม่มีประสิทธิผลก็ได้ การมองหรือวัดองค์การที่มีประสิทธิผลมีการวัด 4 วิธีด้วยกัน คือ 1) วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (The goal - attainment approach) 2) วัดจากระบบขององค์การ (The System approach) 3) วัดจากกลยุทธ์ขององค์การ (The Strategic - constituencies approach) และ 4) วัดจากคุณค่าขององค์การ (The competing - value approach)

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2562). กระบวนการบริหารงาน *Balanced Scorecard (BSC)*. จาก <https://www.iok2u.com>.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2545). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณการพิมพ์.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness). *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(1), 193-204.
- มิตร ทองกาบ เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และ ปัญญาธีระวิทย์เลิศ. (2558). รูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 4(1), 71-80.
- อิศรพงศ์ วงศ์เชียงยืน และเพ็ญพิสุทธิ์ ไชยกาญจน์. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการศูนย์รวมข่าว. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 4(1), 92-100.
- Campbell, R.F. et al. (1977). "On the nature of organizational effectiveness" in *new purposetives on organizational effectiveness*. Edited by Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco: Jassay Bass.
- Cyert, Richard, & March, James G. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Wiley-Blackwell. ISBN 0-631-17451-6.
- Giegold, William C. (1978). *Management by objectives a self-instructional approach*. New York: McGraw-Hill.
- Gross, E. & Etzioni, A. (1985). *Organizations in society*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Odiome, George S. (1969). *Management by objectives*. Englewood Cliffs, Michigan: Prentice-Hall.

- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. *The Academy of Management Review*, 10(4), 873-875.
- Robbins. S. P. (1983). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yuchtman, Ephraim, & Seashore, Stanley E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.