

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทของ
อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย
Guidelines for Promoting High-Performance Organizations in the Context of
Thailand's Logistics Industry

พัชรบูล ทรัพย์ล้อม^{1*} เบญจวรรณ ลีเจริญ² และ เตือนใจ แสงทอง³
Patcharaboon Subloom^{1*} Benjawan Leecharoen² and Thaunjai Sangthong³

^{*1, 2} หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

³ คณะการจัดการธุรกิจและการเงิน มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

^{*1, 2} Doctor of Business Administration Program (Management), Graduate School, Rattana Bandit University

³ Faculty of Business and Finance Management, Rattana Bandit University

^{*1, 2, 3} ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Ladproa Road, KhlongChan, BangKapi, Bangkok 10240, Thailand

Corresponding author. Email: patcharadba@gmail.com

Article Info:

Received: March 5, 2024

Revised: April 24, 2025

Accepted: April 26, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทย และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงให้กับผู้ประกอบการและผู้บริหารในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทย ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพการจัดการ 2) การเปิดเผยและปรับการปฏิบัติ 3) การมุ่งมั่นระยะยาว 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) คุณภาพบุคลากร นอกจากนี้แนะนำให้แข่งขันทางธุรกิจได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) สมรรถนะทางเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กร และ 4) การบริหารจัดการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม “ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง” โดยมี สมรรถนะทางเทคโนโลยี ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสนับสนุนที่เชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ความสำเร็จขององค์กร โดยสมรรถนะดังกล่าวสามารถวัดได้จาก 1) ความรู้ทางเทคโนโลยี 2) ทักษะการปฏิบัติงานเทคโนโลยี และ 3) เจตคติทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรปัจจุบันให้เห็นความสำคัญของสมรรถนะทางเทคโนโลยีร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งจะสามารถยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้

คำสำคัญ: องค์กรสมรรถนะสูง สมรรถนะด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร อุตสาหกรรมโลจิสติกส์

Abstract

This article aimed to examine the factors influencing the development of high-performance organizations in Thai logistics industry, and to guide the organization development toward high-performance organization for entrepreneurs and executives in the logistics sector. The literature review revealed that the high-performance organizations typically included five core characteristics: 1) management quality 2) disclosure and operation 3) long-term commitment 4) continuous improvement and 5) personnel quality. In addition, this study introduced four causal factors that differ from previous research: 1) organizational commitment, 2) technological competence, 3) organizational culture, and 4) management. These crucial roles fostered high-performance organizations with technological competence functions as a bridging variable, linking organizational culture and logistics management to organizational success. This competence could be measured through three dimensions: 1) technological knowledge, 2) technological skills, and (3) technological attitudes. Based on the major findings, it was recommended that nowadays, organization development focused on technological competence, organizational culture and logistics industry to efficiently enhance operation and promote to become the high-performance organizations.

Keywords: high-performance organization; technological competence; organizational culture; logistics industry

บทนำ

ในปัจจุบัน ความสำเร็จขององค์กรไม่เพียงขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังรวมถึงความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO) จึงได้รับความสนใจมากขึ้นในประเทศไทย โดยเฉพาะใน “อุตสาหกรรมโลจิสติกส์” ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมโลจิสติกส์หมายถึงการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และข้อมูล ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกิจกรรมหลากหลาย เช่น การขนส่งสินค้า การคลังสินค้า การจัดการซัพพลายเชน การบริหารพิธีการศุลกากร ไปจนถึงการบริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยอุตสาหกรรมนี้มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจในทุกระดับ ทั้งการผลิต การนำเข้า-ส่งออก และการค้าปลีก ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) จากรายงานของ ศูนย์วิจัยกรุงศรี (2566) พบว่า อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทยมีการเติบโตอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในช่วงปี 2564–2565 ที่ธุรกิจคลังสินค้าและการขนส่งได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของอีคอมเมิร์ซและการฟื้นตัวของการค้าโลก ภายใต้นโยบายของรัฐบาลที่ผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.

2566–2570) ซึ่งระบุให้อุตสาหกรรมโลจิสติกส์เป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาค การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การยกระดับระบบซัพพลายเชน และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีล้วนเป็นแนวทางที่ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนประเทศอย่างยั่งยืน และเป็นเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทยุคใหม่

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่โดดเด่นและสามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่องในระยะยาว องค์กรลักษณะนี้มีจุดเด่นสำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพสูง การพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร (De Waal, 2020) อีกทั้งยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนการเรียนรู้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน บทความวิชาการนี้เสนอว่า การนำแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงมาปรับใช้ในบริบทของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับความสามารถในการแข่งขัน และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2020)

แม้ว่าอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทยจะมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ แต่การพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมนี้ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงยังเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเนื่องจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย และการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีข้อจำกัดเรื่องการศึกษาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะการเชื่อมโยงปัจจัยภายใน เช่น ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการบริหารจัดการโลจิสติกส์ เข้ากับผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นผลการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้และยกระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทย และเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงให้กับผู้ประกอบการและผู้บริหารในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย

บริบทอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ หมายถึง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการกระบวนการขนส่ง การจัดเก็บสินค้าและบริการ รวมถึงการบริหารการไหลเวียนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สินค้าหรือบริการสามารถเคลื่อนย้ายจากแหล่งต้นทางไปยังผู้บริโภคปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม มีความรวดเร็ว ตรงต่อเวลา และตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างมีคุณภาพและแข่งขันได้ (Council of Supply Chain Management Professionals, 2020)

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์นับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นทางของผู้ผลิตไปจนถึงปลายทางของผู้บริโภค

โดยมุ่งเน้นการจัดการการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ และการไหลเวียนของสินค้า บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดหลักในการจัดการโลจิสติกส์สมัยใหม่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้ต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ โดยไม่ลดทอนคุณภาพของบริการ ทั้งนี้ เพ็ญนภัทร สรวงทรัพย์ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (Suangsub, Chemsripong, & Srisempoke, 2022) ได้สรุปองค์ประกอบหลักของกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน อาทิ การบริหารสินค้าคงคลัง การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การคาดการณ์ความต้องการ และโลจิสติกส์ย้อนกลับ เป็นต้น

ในบริบทของประเทศไทย อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ซึ่งเน้นการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ทั้งนี้ รายงานของศูนย์วิจัยกรุงศรี (2566) ระบุว่า ความต้องการบริการด้านโลจิสติกส์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของภาคธุรกิจอีคอมเมิร์ซ การค้าระหว่างประเทศ และการฟื้นตัวของภาคอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งส่งผลให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทย จึงมีความสำคัญและน่าสนใจ เพราะจะช่วยชี้แนะแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนการจัดการ และปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในระยะยาว

องค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาและการดำเนินงานขององค์กรสมรรถนะสูง เป็นประเด็นสำคัญในการวิจัยและการศึกษาของนักวิชาการหลายคน ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมธุรกิจ การมีองค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญ (De Waal, 2020) บลองชาร์ด และแธกเกอร์ (Blanchard & Thacker, 2023) ระบุความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูงคือองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จอย่างเต็มที่ โรฮิมาน ฮาร์ดิเอนาตา และสุนาร์ดี (Rohiman, Hardhienata, & Sunardi, 2021) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกันของพนักงานและผู้บริหารเพื่อบรรลุผลลัพธ์การทำงานที่ยั่งยืน คาริว และคณะ (Carew et al., 2020) และ เดอ วาล (De Waal, 2020) มีความเห็นที่สอดคล้องกันถึงการเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาต่อเนื่องและมีการจัดการที่เป็นบูรณาการ

จากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การมีประสิทธิภาพการทำงานสูง วัฒนธรรมองค์กรที่มีการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบและความผูกพันระหว่างพนักงาน การมีทีมงานที่มีการบริหารตนเอง และการใช้เทคโนโลยีในการผลิตและบริการ

เพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ (เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์, 2559; De Waal, 2020; Blanchard, & Thacker, 2023)

การมีสมรรถนะสูงเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรทุกแห่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งการบรรลุจุดนี้ต้องพึ่งพาหลายปัจจัยที่ทำงานร่วมกันได้อย่างลงตัว เดอ วาล (2020) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะหลักขององค์กรสมรรถนะสูง โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลัก คือ 1. คุณภาพการจัดการสูง ถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรสมรรถนะสูง การจัดการที่เหนือชั้นประกอบไปด้วยลักษณะของผู้บริหารที่มีความเป็นธรรม การให้คุณค่ากับความภาคภูมิใจและการยอมรับของบุคลากร การสร้างและรักษาความไว้วางใจทุกระดับ รวมทั้งการดำเนินการต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นแบบอย่างที่ดี การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และการขึ้นและบุคลากรเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า 2. การเปิดเผยและปรับการปฏิบัติ วัฒนธรรมของการเปิดเผยและปรับการปฏิบัติในองค์กรทำให้มีการอุทิศทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ องค์กรจะให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ การยอมรับความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงองค์กร 3. การมุ่งมั่นระยะยาว ความมุ่งมั่นระยะยาวขององค์กรไม่เพียงแต่แสดงถึงการทำงานเพื่อผลประโยชน์เฉพาะหน้า แต่ยังรวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า การดำเนินการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน 4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางที่จะรักษาองค์กรให้มีภารกิจที่ชัดเจน การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน กระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน และการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่สมาชิก ช่วยให้องค์กรสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง และ 5. คุณภาพบุคลากร บุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรสมรรถนะสูงจะมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูง มีความหลากหลาย และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องยังช่วยให้พวกเขามีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยทั้ง 5 ปัจจัยหลักมีความสัมพันธ์กัน การพัฒนาปัจจัยหนึ่ง ส่งผลต่อปัจจัยอื่น จากการศึกษพบว่า องค์กรที่มีคุณลักษณะตาม 5 ปัจจัยหลักของ เดอ วาล (De Waal, 2020) มีกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความสมรรถนะสูง ทำให้แนวคิดของ เดอ วาล เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาอย่างแพร่หลาย

ความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาของ เทียนศรี บางม่วงงาม (2562) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในหลายมิติ เช่น การเป็นตัวชี้วัดความเสถียรภาพของพนักงานและการลดอัตราการเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ ความผูกพันถือเป็นการพัฒนาต่อจากความรักภักดีซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่องค์กรต้องการซึ่งมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในธุรกิจขนส่ง และโลจิสติกส์เน้นความสำคัญของความผูกพันในสามด้านหลักคือ ความต่อเนื่อง ความรู้สึก และบรรทัดฐานทางสังคม ความผูกพันนี้มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความพยายามของพนักงาน ลด

อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน ส่งเสริมนวัตกรรมและการปรับตัว เพิ่มความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็น กุญแจสำคัญสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (เพชรรัตน์ จินตน์พงศ์, 2566) เพราะองค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันสูง สรุปลจะมีผลลัพธ์ของความผูกพันองค์กรเชิงบวก จากการศึกษาของ ภัทรพร มูลสถาน และจิตติมา ไชยะกุล (2566) และ เพชรรัตน์ จินตน์พงศ์ (2566) ได้ดังนี้ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันสูง มักมีแรงจูงใจ ทุ่มเท ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใส่ใจรายละเอียด เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรพร้อมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันความรู้ เกิดเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 2) ลดการลาออก พนักงานที่มีความผูกพันสูง มักมีความพึงพอใจกับงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้ลาออกน้อยลง ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ ประหยัดทรัพยากรขององค์กร 3) ส่งเสริมนวัตกรรม พนักงานที่มีความผูกพันสูง มักมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าลอง เสนอแนะแนวคิดใหม่ๆ พร้อมรับฟัง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาองค์กร และ 4) เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร องค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันสูง มักได้รับการยกย่องและชื่นชมจากสังคม สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ดึงดูดลูกค้า นักลงทุน และพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะในภาคโลจิสติกส์ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งเสริมองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นได้

สมรรถนะด้านเทคโนโลยี

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกบุคคลในการนำไปใช้เพื่อการทำงานและการพัฒนาส่วนบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Chatman, & Choi, 2022) สมรรถนะนี้ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่เป็นพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและในชีวิตประจำวัน

ความรู้ (knowledge) ความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถในการจดจำและระลึกถึงแนวคิด ข้อมูล และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ได้รับจากการศึกษา การค้นคว้า และประสบการณ์ (กรกต ขาวสะอาด และนภาเดช บุญเชิดชู, 2562) ความรู้นี้ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานการณ์ต่างๆ

ทักษะ (skill) ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลมีในการกระทำและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอย่างคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ (Foadi, & Varghese, 2022) ทักษะเหล่านี้รวมถึงการค้นคว้า การประมวลผลข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ

เจตคติ (attitude) เจตคติในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การมีความตระหนักและความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี โดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม และผลกระทบที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีต่อตนเองและสังคม (Chatman & Choi, 2022)

ผลการวิจัยที่ผ่านมาของ แบบจำลอง ASTD สำหรับการเรียนรู้และประสิทธิภาพการทำงานในสถานที่ทำงาน (ASTD Models for Workplace Learning and Performance) และ แชทแมน และ ชอย (Chatman & Choi, 2022) พบว่า สมรรถนะในด้านต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ถูกจำแนกและนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรปรับตัวและพัฒนาในยุคดิจิทัล การมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ถูกต้องจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สามารถแข่งขันและพัฒนาในยุคสมัยใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง (กรกต ขาวสะอาด และนภาเดช บุญเชิดชู, 2562; Chatman & Choi, 2022; Foadi & Varghese, 2022)

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Schermerhorn et al., 2008) หลี ไหม เซิน และหยาน (Li, Mai, Shen & Yan (2021) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดของความเข้าใจหรือความหมายที่ใช้ร่วมกัน ในขณะที่เกรแฮม เกรนแนน และราชโกपाल (Graham, Grennan, & Rajgopal, 2022) กล่าวว่า เป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกในองค์กรให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา ข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย เช่น จากการศึกษาโดย วิชากร เสงฆ์กุล และมณีกัญญา นากามัทสึ (2565) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความยืดหยุ่น สามารถส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ลดความขัดแย้งภายใน และเพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจโลจิสติกส์ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความคาดหวังของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะสูงขององค์กร ได้แก่

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (involvement culture) ซึ่งเน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีบทบาทในการตัดสินใจและพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. วัฒนธรรมเอกภาพ (consistency culture) ที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและช่วยให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร
3. วัฒนธรรมการปรับตัว (adaptability culture) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น และ
4. วัฒนธรรมพันธกิจ (mission culture) ซึ่งชี้แนะให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน จากการศึกษาจะพบว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นรากฐานในการกำหนดพฤติกรรมและวิธีการทำงานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อแรงจูงใจ ความร่วมมือ ความรักดี และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้น การสร้างและ

พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของโลจิสติกส์ของไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

การบริหารจัดการโลจิสติกส์

โลจิสติกส์ หรือลอจิสติกส์หมายถึงกระบวนการที่ครอบคลุมการจัดการส่งสินค้า ข้อมูล และทรัพยากร จากจุดผลิตถึงจุดบริโภคตามความต้องการของลูกค้า ตามการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) โลจิสติกส์คือการผสมผสานการบริหารวัสดุคงคลัง การจัดการวัตถุดิบ และการบรรจุหีบห่อเพื่อเพิ่มมูลค่าเวลาและสถานที่ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าทันเวลา และลด ต้นทุนการผลิต.

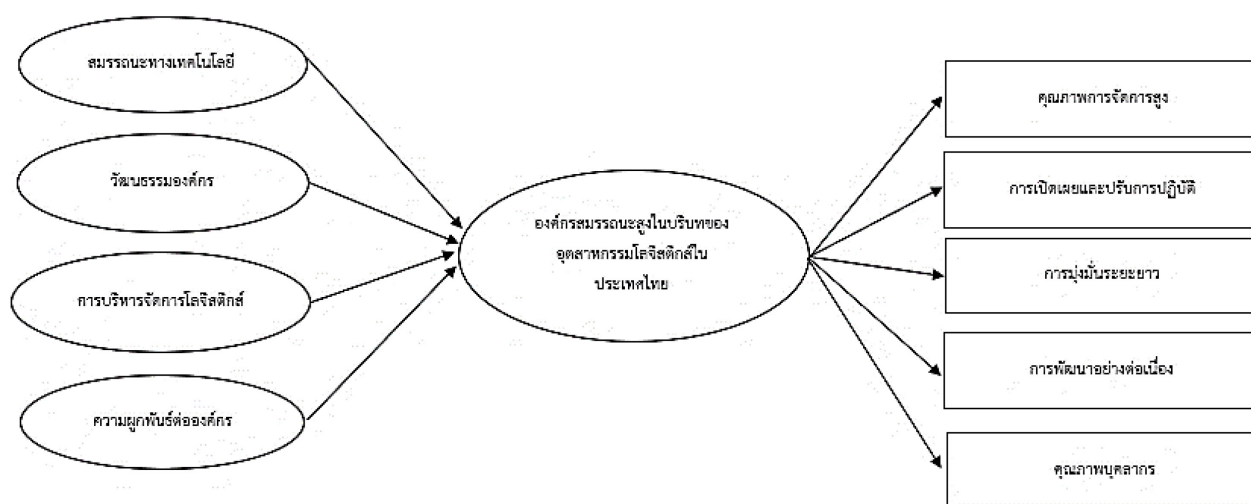
อัมพวรรณ หนูพระอินทร์ และ อีราวรรณ จันทร์แสง (2562) ได้กำหนดคำจำกัดความของ การจัดการโลจิสติกส์ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุม การทำงานของบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งมอบให้องค์กรสามารถลดเวลาและต้นทุนใน การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บสินค้า ช่วยให้องค์กรสามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้และสร้างกำไรสูงขึ้น

วิษณุศุทธิ์ เมาระพงษ์ (2560) อธิบายว่า โลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจ คือเป็นส่วนหนึ่งของ สินค้าและบริการ ปัจจุบันโลจิสติกส์ไม่ใช่แค่การขนส่งสินค้า แต่รวมถึงบริการอื่น ๆ เช่น บริการจัดเก็บ สินค้า บริการจัดการคลังสินค้า บริการจัดส่งสินค้า เป็นต้น โลจิสติกส์ช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพ เพิ่มมูลค่า สินค้าและบริการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ โลจิสติกส์ ลดต้นทุน เพิ่มการบริการ และความสามารถในการแข่งขัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ใน โลจิสติกส์ ประกอบด้วย 1) ระบบระบุตำแหน่งบนพื้นโลก (Global Positioning System: GPS) 2) บริหาร จัดการการขนส่งสินค้า 3) เทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ 4) การจัดการคลังสินค้า 5) วางแผนบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร 6) การทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยสรุปเทคโนโลยี สารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ การจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพราะช่วยลดเวลาในการทำงานและลดต้นทุน สร้างกำไรสูงขึ้น และสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับสากล

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างองค์กร สมรรถนะสูง โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถลดขั้นตอน เพิ่มความโปร่งใส และเสริมคุณภาพ ของการให้บริการ วูและซุน (Wu, & Sun, 2023) พบว่า การใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์หรือ อีดีไอและการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้ธุรกิจโลจิสติกส์สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการลูกค้า ได้ตรงจุด ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การจัดการโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพไม่ เพียงลดต้นทุน แต่ยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ของประเทศไทย ได้นำไปสู่การพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงใน บริบทของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 1 โดยแบบจำลองดังกล่าวได้ศึกษาองค์

ความรู้จากทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำเสนอความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร สมรรถนะด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ แบบจำลองที่นำเสนอสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบัน



ภาพที่ 1 แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทของ
อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย
ที่มา : จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

บทสรุป

บทความนี้นำเสนอปัจจัยสี่ประการที่ส่งผลเชิงสาเหตุต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กร และ 4) การบริหารจัดการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้องค์กรโลจิสติกส์ก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในเชิงทฤษฎี โมเดลนี้ช่วยเพิ่มองค์ความรู้ในการวิจัยบริบทอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทย ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้นำสามารถนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ พัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการบริหารจัดการงานได้อย่างเป็นระบบและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คุณค่าของการศึกษาในบทความนี้คือ การระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุอย่างชัดเจนต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทย ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การลงทุนในการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรมทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น การจัดการขนส่งอัจฉริยะและการบริหารจัดการคลังสินค้าดิจิทัล เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ในกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนานวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม การสร้างความผูกพันในองค์กรสามารถทำได้ผ่านการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และการให้รางวัลและการยอมรับผลงานที่โดดเด่น

สมรรถนะด้านเทคโนโลยี องค์กรในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ มีแนวโน้มที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วขึ้น การพัฒนาทักษะและความรู้ด้านเทคโนโลยีของพนักงานควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ จึงเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม กระตือรือร้นในการเรียนรู้ และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร องค์กรที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการปรับตัว การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอย่างโปร่งใส มีแนวโน้มในการยกระดับสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโลจิสติกส์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการทำงานของบริษัทจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การพัฒนาการดำเนินงานโลจิสติกส์ให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กรกต ขาวสะอาด และนภาเดช บุญเชิดชู. (2562). สมรรถนะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. *งานประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 11 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม 11-12 กรกฎาคม 2562*, 1633-1642.
- เทียนศรี บางม่วงงาม. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ผ่านโครงการอบรมวิศวกรใหม่กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร.
- เพชรรัตน์ จินตบุหงศ์. (2566). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันในงานที่มีผลต่อ สมรรถนะของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยร่วมไพพรรณี*, 17(1), 83-90.
- เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์. (2559). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภัทรพร มูลสถาน และจิตติมา ไชยะกุล. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ขนส่งและโลจิสติกส์ในเขตท่าเทียบเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 5(3), 41-54.
- วิชากร เสงขมภูิกุล และณณิกัญญา นากามัทสี. (2564). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*, 6(2), 48-62.

วิชญ์ศุทธิ์ เมาระพงษ์. (2560). บริหารทรัพยากรและผลผลิตของธุรกิจด้วย E-Logistics. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/62/ContentFile1147.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). รายงานประจำปี 2561 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. <https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php>

อัมพวรรณ หนูพระอินทร์ และธีรารวรรณ จันทน์แสง. (2562). โลจิสติกส์กับการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยยุค 4.0. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 9(1) 118-130.

Blanchard, P. N., and Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. SAGE.

Carew, A. L., Kerslake, F. L., Bindon, K. A., Smith, P. A., Close, D. C., & Damberg, R. G. (2020). Viticultural and controlled phenolic release treatments affect phenolic concentration and tannin composition in Pinot noir wine. *American Journal of Enology and Viticulture*, 71(4), 256-265.

Chatman, J. A., and Choi, A. (2022). Measuring organizational culture: Converging on definitions and approaches to advance the paradigm. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*, 92-107.

De Waal, A. A. (2020). *High performance managerial leadership: Best ideas from around the world*. Bloomsbury.

Foadi, N., and Varghese, J. (2022). Digital competence—a key competence for today's and future physicians. *Journal of European CME*, 11(1), 2015200.

Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., and Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146(2), 552-593.

Li, K., Mai, F., Shen, R., & Yan, X. (2021). Measuring corporate culture using machine learning. *The Review of Financial Studies*, 34(7), 3265-3315.

Mendez, N., and Avellaneda, C. N. (2023). Organizational commitment in public servants through civic engagement. *Public Administration*, 101(3), 1055-1071.

Rohiman, A., Hardhienata, S., and Sunardi, O. (2021). Strengthening transformational leadership, organizational culture, interpersonal communication, organizational justice, job satisfaction, and trust in improving teacher Ocb. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8).

Schermerhorn, H., & Hunt, J. O. (2008). *Organizational behavior* (10th ed.). John Wiley & Sons Inc.

Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear.

Suangsub, P., Chemsripong, S., & Srisempoke, K. (2022). High performance organization: A case study of the logistics industry in Thailand. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 15(1), 98-112.