



**NPRU**

Nakhon Pathom

Rajabhat University

# **การสร้างองค์การให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์**

**อาจารย์ ดร.กิตติทัช เขียวฉอ้อน**



# หัวข้อสำหรับสื่อการสอนชุดที่ 15

1. ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. ความสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
5. สรุป
6. แบบฝึกหัด
7. บรรณานุกรม



**NPRU**  
Nakhon Pathom  
Rajabhat University

# บทนำ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ( High Performance Organization) (ปตท.,2561) เนื่องจากการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงย่อมเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนระยะยาว ทั้งนี้ นักวิชาการและที่ปรึกษาด้านองค์การหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและกล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง





จากประเด็นดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาให้พนักงานเจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมและช่วยให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์การในระยะยาว จะเป็นการเสริมสร้างทุนมนุษย์ขององค์การให้แข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไป



# 1. ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- Jupp and Younger (2004) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบ 7 ข้ออันได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการเพิ่มคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 2)การมีประสิทธิภาพสูง 3)การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความพร้อมในการแปลงแนวคิดต่างๆไปสู่การปฏิบัติ 4)การมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีศักยภาพและมีความโดดเด่นโดยมีการจัดหาพีชมาทำหน้าที่ในส่วนที่ไม่ใช้งานหลักขององค์การ 5)การเป็นองค์กรที่เคลื่อนไหวเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง 6)การให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากร 7)การมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและมีความกล้า



# 1. ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- Linder and Brooks (2004) ภารกิจหน่วยงานราชการจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถใน 9 ด้านหลักคือ 1) ด้านการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย 2) ด้านการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการมีพันธมิตรและเครือข่าย 4) ด้านการดำเนินงานที่ดี 6) ด้านการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 7) ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการขนส่ง 8) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ Human Capital 9) ด้านการบริหารสารสนเทศ





# 1. ความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

กล่าวได้ว่าความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันก็คือการสร้างโครงการให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงซึ่งองค์การที่มีสมรรถนะสูงหมายถึงการที่มีส่วนประกอบของบุคลากร เทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมลงตัว อันทำให้องค์การแห่งนั้นสามารถใช้ทรัพยากรและโอกาสต่างๆที่มีอยู่ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2014) จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์การที่ส่วนประกอบต่างๆทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสมลงตัวและราบรื่น



## 2.ความสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ยกตัวอย่างเช่นองค์การไหลในอุตสาหกรรมการผลิตได้นำเทคโนโลยีการผลิตแบบยืดหยุ่น ( Flexible Manufacturing Technology) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) การควบคุมสินค้าคงเหลือแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time Inventory Control) มาปรับใช้ในองค์การ ซึ่งแน่นอนว่าเทคโนโลยีเหล่านี้ไม่สามารถที่จะดำเนินการเองได้ จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นผู้จัดการให้เทคโนโลยีเหล่านั้นดำเนินการได้อย่างราบรื่น





## 2.ความสำคัญขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

เหตุผลนี้องค์การจึงจำเป็นต้องดำเนินการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวรวมถึงต้องดำเนินการพัฒนาและจูงใจบุคคลเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์การได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวด้วย (Snell and Dean,1992) ประเด็นที่สำคัญก็คือ มีงานวิจัยชี้ชัดว่าการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กับการที่พนักงานในองค์การมีผลิตภัณท์ในการปฏิบัติงานสูงขึ้นและการที่องค์การมีผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้นในระยะยาวโดย (Huselid,1995; Combs, Liu, Hall and Ketchen,2006; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012)



## 2.ความสำคัญขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

### องค์ประกอบหลักขององค์การที่มีสมรรถนะสูงมีดังนี้

- **โครงสร้างองค์การ** หมายถึง การที่องค์การดำเนินการจัดบุคลากรออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยแยกออกเป็นฝ่ายงาน ส่วนงาน หรือทีมงาน และกำหนดว่าบุคคลใดจะต้องรายงานตรงกับใคร ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้โดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณาว่าผู้บังคับบัญชา 1 คน ควรมีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่คน และจะจัดกลุ่มพนักงานโดยพิจารณาจากหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือพิจารณาจากกลุ่มลูกค้าที่พนักงานจะต้องดูแล หรือจะจัดกลุ่มด้วยวิธีอื่น ๆ ประเด็นสำคัญคือ องค์การที่มีสมรรถนะสูงโครงสร้างองค์การจะต้องสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมระหว่างสมาชิกในองค์การรวมถึงเพื่อให้เกิดการประสานงานการเรียนรู้และการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องขึ้นในองค์การอีกด้วย



## 2.ความสำคัญขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

- **การออกแบบงาน** เป็นการวิเคราะห์ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่พนักงานในองค์การจะต้องปฏิบัติควรจะได้รับการจัดเป็นกลุ่มงานอย่างไรจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้ในองค์การที่มีสมรรถนะสูง งานต่าง ๆ จะได้รับการออกแบบโดยยึดหลักของประสิทธิภาพและคุณภาพสูงเป็นสำคัญ รวมถึงเน้นการออกแบบงานที่จะทำให้พนักงานได้ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
- **บุคลากร** ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีส่วนสำคัญในการเตรียมพร้อมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย โดยเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขณะปฏิบัติงานในองค์การนอกจากนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักจรรยาบรรณและมีความก้าวหน้าใน



## 2.ความสำคัญขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

- **ระบบการให้รางวัล** มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพราะระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานในองค์การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ ทั้งนี้ระบบการให้รางวัลหมายรวมถึง การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ โดยอิงตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสร้างและพัฒนาระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ



## 2.ความสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- **ระบบสารสนเทศ** ถือเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการสร้างองค์การให้เป็นโครงการที่มีสมรรถนะสูงกล่าวคือ ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญกับการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การได้อย่างทันต่อทันที ในขณะที่ผู้บริหารเองจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าข้อมูลใดที่ควรจะนำมาเก็บรวบรวมไว้ในระบบสารสนเทศและจะหาข้อมูลนั้นจากที่ใด นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องตัดสินใจด้วยว่าใครจะมีสิทธิ์ที่จะเข้าถึงข้อมูลแต่ละประเภทอีกด้วย ทั้งนี้ระบบสารสนเทศยังจะมีส่วนช่วยให้พนักงานในองค์การได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์สวัสดิการที่องค์การมอบให้พนักงาน ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่องค์การเปิดให้พนักงานเข้าร่วม ข้อมูลตำแหน่งงานที่ว่าง เป็นต้น





### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อันได้แก่ สภาพแวดล้อมต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2014)

- การปฏิบัติงานเป็นทีม
- พนักงานขององค์การมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครงาน
- พนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น





### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและการฝึกอบรมดังกล่าวยังได้รับการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลกับพนักงานในรูปแบบต่างๆ
- ค่าตอบแทนผลประโยชน์และรางวัลต่างๆที่พนักงานได้รับมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรหรือบริษัทคลาวด์คือหากองค์กรหรือบริษัทมีผลประกอบการด้านการเงินเป็นที่น่าพอใจพนักงานก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนผลประโยชน์และรางวัลต่างๆในจำนวนที่น่าพอใจด้วยเช่นกันเพราะว่าพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านการเงินได้ตามที่ตั้งไว้



NPRU  
Nakhon Pathom  
Rajabhat University

### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- กระบวนการการทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆในการปฏิบัติงานได้รับการจัดโครงสร้างไว้อย่างเป็นระบบและมีการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านเทคโนโลยีที่ใช้
- พนักงานในองค์การมีส่วน ร่วมในการวางแผนและจัดการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การเช่นการปรับเปลี่ยนเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานการปรับเปลี่ยนผังการจัดวางอุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆในโรงงานและการปฏิบัติวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นต้น



### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- การออกแบบงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานในหลากหลายด้าน
- พนักงานในองค์การหรือบริษัทมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่กับสินค้าหรือบริการขององค์การหรือบริษัท
- พนักงานในองค์การหรือบริษัทปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ



NPRU  
Nakhon Pathom  
Rajabhat University

### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ และการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน และการให้พนักงานได้ปฏิบัติงานที่หลากหลายย่อมมีส่วนสำคัญกับการทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พอได้ปฏิบัติเหล่านี้แล้วส่งเสริมให้พนักงานในองค์การมีทักษะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีอิสระในการตัดสินใจกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง และมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติภารกิจมากขึ้น ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ การที่พนักงานปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณยังมีส่วนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์การกับลูกค้า และสาธารณชนรอบข้างตัวองค์กรหรือบริษัท อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์การที่ดีขึ้นได้ในอีกทางหนึ่งด้วย (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2014) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

#### 1. การปฏิบัติงานเป็นทีมและการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ ให้กับพนักงาน

องค์การหรือบริษัทที่มีสมรรถนะสูงในยุคปัจจุบันล้วนให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับล่างโดยมีความคาดหวังว่าพนักงานเหล่านั้นต้องสามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานเองได้ตามที่มอบหมาย ด้วยแนวทางที่นิยมมากที่สุดคือการ ออกแบบให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้สมาชิกในทีมนำความรู้ทักษะและประสบการณ์ทั้งหลายมาหลอมรวมเพื่อร่วมกันออกแบบผลิตสินค้าหรือบริการให้กับองค์การ จากนั้นองค์การจึงมอบหมายให้ทีมดำเนินการตัดสินใจในประเด็นต่างๆที่ในอดีตเคยเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร



NPRU  
Nakhon Pathom  
Rajabhat University

### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

#### 2. การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในองค์การ

ในปัจจุบันผู้บริหารนิยมหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งหมายถึงองค์การที่มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตของพนักงานในการกระตุ้นให้ทุกคนมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานในองค์การต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และเต็มใจที่จะแบ่งปันสิ่งที่ตนเองรู้ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ใต้ทราบ





## 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสูงศักดิ์ที่มีสมรรถนะสูง

### 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและความรู้สึก ผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

องค์การที่มีสมรรถนะสูงมักจะเป็นองค์การที่พนักงานให้ความรู้สึกผูกพันกับงานและต่อองค์การซึ่งการที่จะสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้นั้นพนักงานต้องรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ตนเองทำอยู่เราคืองานที่ตนเองปฏิบัติช่วยให้ตนเองบรรลุเป้าหมายและได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการและมีคุณค่าทั้งนี้ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2014) กล่าวว่าไว้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันนอกจากนั้นการที่พนักงานแต่ละคนจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นย่อมทำให้ผลประกอบการขององค์การในภาพรวมดีขึ้นด้วยเช่นกัน



NPRU  
Nakhon Pathom  
Rajabhat University

### 3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

#### 4. การปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม

องค์การที่มีสมรรถนะสูงมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมถ้ามีจริยธรรมสื่อเป็นหลักการพื้นฐานในการปลูกฝังให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ขึ้นในองค์การและเมื่อใดก็ตามที่พนักงานในองค์การปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรมความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างองค์การกับลูกค้าและสังคมโดยรวมย่อมเกิดขึ้นตามมาในที่สุดประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือทั้งผู้บริหารองค์การและระบบต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การล้วนมีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือผู้บริหารขององค์การควรจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านของจริยธรรมให้พนักงานในองค์การเพื่อที่จะให้พนักงานตระหนักถึงว่าผู้บริหารขององค์การเองให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมอย่างจริงจังนอกจากนั้นองค์การอาจสร้างระบบงานต่างๆ ที่สนับสนุนให้พนักงานเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม เช่น การกำหนดประมวลจริยธรรม Code of ethics ขึ้นในองค์การ



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรหรือบริษัทที่มีสมรรถนะสูงโดยเฉพาะในสภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานรวมถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบอื่นๆ ล้วนแต่เป็นการลงทุนที่มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจและศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัททั้งสิ้นซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอันจะเป็นการส่งเสริมให้ผลประกอบการขององค์กรหรือบริษัทดีขึ้นในที่สุด ทั้งนี้ตัวอย่างของแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีดังต่อไปนี้ (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2014)



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท
- พนักงานในองค์กรรวมถึงทีมงานต่างๆที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ต่างๆระหว่างกัน
- ทีมงานเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดหรือกล่าวง่ายๆคือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบของทีม
- การออกแบบงานเน้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานกล่าวคือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานนั้นจากที่ใดก็ได้และในเวลาใดก็ได้ แต่ขอให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- การคัดเลือกพนักงานจะเน้นไปที่การพิจารณาว่าผู้สมัครมีความรู้ทักษะความสามารถและสมรรถนะที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้และกระบวนการคัดเลือกต้องเป็นตัวอย่างถูกต้องและไม่ผิดพลาดแห่งกฎหมาย
- ระบบการบริหารการปฏิบัติงานของพนักงานจะเน้นไปที่การวัดผลและพัฒนาสามารถปฏิบัติงานได้ตามผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีคุณภาพหรือไม่และลูกค้ำมีความพึงพอใจในตัวสินค้าหรือบริการมากน้อยเพียงใด
- องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมักจะให้ความสำคัญกับการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร
- องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีการสร้างระบบการร้องทุกข์ของพนักงานในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ





## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

- ระบบการจ่ายค่าตอบแทนในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้นๆ
- องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการที่พนักงานในองค์การมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
- องค์การที่มีสมรรถนะสูงนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยลดเวลาและต้นทุนในการปฏิบัติงานโดยที่สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ยังคงมีคุณภาพสูง





## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ประเด็นที่สำคัญก็คือกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นการที่องค์การให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติบางแนวมากกว่าแนวอื่นๆเช่นการให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติในการคัดเลือกพนักงานและแนวทางปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานมากกว่าแนวปฏิบัติอื่นๆ จึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ไม่สมควรดำเนินการเป็นอย่างยิ่งเพราะทุกแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright,2014) ทั้งนี้จะได้กล่าวถึงความสำคัญและรายละเอียดของ กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละแนวปฏิบัติว่ามีความสำคัญกับการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงอย่างไรดังรายละเอียดต่อไปนี้



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### 1. แนวปฏิบัติในการออกแบบ

กล่าวได้ว่าการออกแบบงานในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในองค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในองค์การที่มีสมรรถนะสูง พนักงานในองค์การจะร่วมมือการปฏิบัติงานในรูปแบบของทีมงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการออกแบบงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ทั้งนี้การออกแบบงานที่เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงมาให้กับพนักงานยังรวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ข้อมูลสารสนเทศอีกด้วย



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### 2. แนวปฏิบัติในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

ในองค์การที่มีสมรรถนะสูง การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานจะเน้นไปที่การสรรหาและการคัดเลือกผู้สมัครงานที่มี ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณสมบัตื และสมรรถนะ ที่จะช่วยให้พนักงานรายนั้นเติบโตและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์การแห่งนั้นได้ ประเด็นสำคัญคือผู้สมัครงานเหล่านั้นจะต้องกระตือรือร้นและพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของทีมงาน รวมถึงยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานรายอื่น ๆ ในองค์การด้วยนอกจากนั้นผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและควรได้รับการคัดเลือกอย่างควรมีคุณสมบัติในด้านของการมีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการประสานงาน และปฏิบัติงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมอีกด้วย



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### 3. แนวปฏิบัติในการฝึกรอบรมและการพัฒนาพนักงาน

ในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกรอบรมพนักงานให้มีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเช่น ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับการฝึกรอบรมและการพัฒนาพนักงานในองค์การยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย กล่าวคือเมื่อองค์การกระจายอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ไปให้ทีมงานผู้ดำเนินการ สมาชิกในทีมเหล่านั้นย่อมได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน อันจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด



## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### 4. แนวปฏิบัติในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พนักงานย่อมทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และอยากทราบด้วยตนเองว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารพาณิชย์ในยุคปัจจุบันต้องการให้พนักงานบริการลูกค้าหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) ปฏิบัติหน้าที่ได้มากกว่างานเอกสารและงานจัดการธุรกรรมทางการเงินต่างๆ แต่มุ่งหวังให้พนักงานที่บริการลูกค้าหน้าเคาน์เตอร์ต้องรู้จักผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคารเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้ารวมถึงสามารถส่งต่อลูกค้าไปยังเจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาทางการเงินของธนาคารได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานให้ชัดเจน และสามารถวัดได้ในกรณีนี้ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการให้บริการลูกค้าที่หน้าเคาน์เตอร์ การทำธุรกรรมต่างๆ งานเอกสาร รวมถึงตัวชี้วัดเกี่ยวกับความรู้ในผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคาร ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ





## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### 5. แนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานเข้ากับการที่พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ทั้งการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรผลกำไรขององค์กรคืนให้แก่พนักงาน และการจัดสรรผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับคืนให้พนักงาน

**ยกตัวอย่างเช่น** ในกรณีของบริษัทชั้นนำอย่าง Intel หากพนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อจำนวนชิปที่ผลิตลงได้ เพิ่มประสิทธิภาพในเชิงพลังงานให้กับคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กที่ผลิตขึ้นมาได้ และลดขยะที่เป็นสารเคมีลงให้ได้ต่ำที่สุดหรือให้เหลือศูนย์ให้ได้





## 4. กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### 6. แนวปฏิบัติในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากร

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างสถานะขององค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้ามีเทคโนโลยีใหม่ๆที่มักจะนำมาใช้ในองค์กรมักเป็นเรื่องของการนำเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในการทำงานแทนตัวมนุษย์หรือพนักงาน (Automation) , และเรื่องของการอำนวยความสะดวกให้เกิดการประสานงานระหว่างพนักงานในองค์กรที่ดียิ่งขึ้น (Collaboration) ยกตัวอย่างเช่นองค์กรนำเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในการทำงานแทนตัวพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะของงานที่ซ้ำๆกันนอกจากนั้นองค์กรอย่างนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



## 5.สรุป

ในบทนี้ได้กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญ ของการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งองค์การที่มีสมรรถนะสูง หมายถึงองค์การที่มีส่วนประกอบของบุคลากร เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมและลงตัว อันทำให้องค์กรแห่งนั้นสามารถใช้ทรัพยากร และโอกาสต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่สำคัญคือได้กล่าวถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง รวมถึงได้กล่าวถึงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง



## 6.คำถามท้ายบท

1. องค์การที่มีสมรรถนะสูงคืออะไรและการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความสำคัญอย่างไร
2. จงบอกองค์ประกอบหลักขององค์การที่มีสมรรถนะสูง
3. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้องค์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมใดบ้างและการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทต่อการสร้างสภาพแวดล้อมดังกล่าวอย่างไร
4. แนวทางปฏิบัติในการออกแบบแนวทางปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือกแนวทางปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแนวทางปฏิบัติในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานแนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานและแนวทางปฏิบัติในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสนับสนุนให้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างไร



# 7.บรรณานุกรม

1. ปตท. (2561). **กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน**. สืบค้นจาก [Http://www.pttplc.com/th/Sustainability/PTT-Sustainability/Pages/Sustainability-Strategy.aspx](http://www.pttplc.com/th/Sustainability/PTT-Sustainability/Pages/Sustainability-Strategy.aspx) เมื่อ 2 กันยายน 2560.
2. Combs, J., Liu, Y., Hall, &, Ketchen, D. (2006). **How much do high-performance work practices matter A meta-analysis of their effects on organization performane**. Personnel psychology, 59(3), 501-528.
3. Huselid, M.A. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**, Academy of Management Journal,38,635-672.
4. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu J., and Baer, J. C. (2012). **How does human resource management influence organizational outcomes A meta-analytic investigation of mediating mechanisms**. Academy of management Journal, 55(6), 1264-1294.
5. Jupp, V. and Younger, M. P. (2004). **A value model for the public sector**. Outlook, 1, 16-21.
6. Linder, J. C. and Brooks, J. D. (2004). **Transforming the public sector**. Outlook, 3, 74-83.
7. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R.,Gerhart, B. and Wright, P.M. (2014). **Fundamentals of human resource management**. UK: McGraw Hill Education
8. Snell, S. A. and Dean Jr. J. W. (1992). **Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective**. Academy of Management Journal, 35(3),467-504.