

ระบบผลการปฏิบัติงานสูง: แนวคิดและการประยุกต์ใช้เพื่อ เพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร

HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM: CONCEPTS AND APPLICATIONS TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

จีระพงศ์ เรืองกุล

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ
สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
E-mail : jack.dj37@hotmail.com

บทคัดย่อ

แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นและนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันได้ แต่แนวคิดนี้ยังคงมีนิยามที่ไม่ชัดเจนและมีจุดอ่อนสำคัญตรงที่ยังไม่ค่อยมีการอธิบายถึงความเชื่อมโยงกับการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะเป็นการยากสำหรับการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ บทความได้ทบทวน ความหมาย องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร จากนั้นได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาและการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานสูงเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในตอนท้ายได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำ การลงทุนในการพัฒนาพนักงาน และการมีกระบวนการที่บูรณาการกัน

คำสำคัญ : ระบบผลการปฏิบัติงานสูง ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ABSTRACT

Even though it is generally accepted that the High Performance Work System (HPWS) enables the organization to upgrade its work performance outcomes and increase its competitive advantage, the HPWS concept is still not clearly defined and the main weak point is that there is still no clear explanation on the link between the HPWS and the increase of the organization's work performance outcomes. This article reviews the meaning and components of the HPWS and its relationship with work performance outcome of the organization. Furthermore, it presents guidelines for development and implementation of the HPWS in actual practice which is the important process for application of the HPWS in enhancing the performance outcomes of the organization. The last part of this article discusses factors contributing to the success of HPWS application, namely, leadership, investment in personnel development, and the synergy of the processes of HPWS and personnel development.

KEYWORDS : High Performance Work System, Organizational performance outcomes

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และผลจากการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นนั้นทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทันและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างแสวงหาแนวทางและเร่งพัฒนาความสามารถของตนเองโดยใช้แนวคิดและเครื่องมือทางการจัดการที่หลากหลายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังเช่น การจัดการคุณภาพ (Powell, 1995) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Samy, Odemilhin and Bampton, 2010; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) การจัดการโซ่อุปทาน (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, Rao, 2006) และระบบผลการปฏิบัติงานสูง (high-performance work system) (Takeuchi, Lepak, Wang, and Takeuchi, 2007) เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและมีส่วนช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ในอดีตการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักเป็นการปฏิบัติ (practice) ที่แยกส่วนและขาดความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารแบบเดิมนั้นไม่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้เท่าที่ควรจะเป็น ปัจจุบันในแวดวงวิชาการและนักปฏิบัติได้มีการพูดถึงระบบผลการปฏิบัติงานสูงกันมากขึ้น หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรกันมากขึ้น (Boxall, 2012)

ตามแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) นั้นกล่าวได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นและนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Barney, 1991; Wright, Dunford and Snell, 2007) อย่างไรก็ตามจากการที่นิยามของระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นไม่ชัดเจนและยังเป็นที่ถกเถียงกันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นคืออะไรกันแน่ (Boxall, 2012) ประกอบกับแนวคิดนี้ยังมีจุดอ่อนสำคัญตรงที่ยังไม่ค่อยมีการอธิบายว่าสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเพิ่มขึ้นได้อย่างไร ซึ่งอาจเป็นการยากสำหรับการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติ (Hislop, 2003; Lopez, Peon and Ordas, 2005)

บทความนี้ได้ทบทวน ความหมาย องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงาน

ขององค์กร จากนั้นได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาและการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติ ในตอนท้ายได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จสำคัญของการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามลำดับดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับระบบผลการปฏิบัติงานสูง

1. ความหมายของระบบผลการปฏิบัติงานสูง

ความหมายของระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้น ยากที่จะนิยาม และจากการสำรวจนิยามของนักวิชาการพบว่า มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Takeuchi et al. (2007: 1069) กล่าวว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงเป็นกลุ่มของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกันซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความพยายามของพนักงาน ส่วน Huselid, (1995: 635) นั้นได้ชี้ชัดลงไปว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง การปฏิบัติที่ครอบคลุมกระบวนการสรรหาคัดเลือก ค่าตอบแทนแบบมุ่งใจ ระบบการจัดการผลงาน รวมทั้งการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของพนักงาน เพิ่มแรงจูงใจ ตลอดจนรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร สอดคล้องกับ Messersmith & Guthrie (2010: 242) ที่กล่าวว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูง คือ ชุดหรือมัด (bundle) ของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การจัดการผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และการแบ่งปันข่าวสาร ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงาน

ในขณะที่ Bohlader & Snell (2004) นั้นกล่าวว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงเป็นส่วนประสมของโครงสร้างงาน การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการจัดการ ซึ่งทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดี สอดคล้องกับ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2552: 117) ที่สรุปว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงเป็นระบบที่มีลักษณะร่วมกัน 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดระบบงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการหลักของธุรกิจ โดยมีการบริหารคนเป็นทีมปฏิบัติที่สำคัญ 2) มีการนำเอาวิธีการปฏิบัติ (practices) หลายอย่างหรือนโยบายหลายอย่างในการบริหารคนเข้ามาใช้ และ 3) องค์กรที่มีการนำระบบ HPWS เข้ามาใช้มักจะมีการปรับโครงสร้างให้มีสายการบังคับบัญชาลดลง

และปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าจากการสั่งมาเป็นการมอบอำนาจ แสดงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุน ช่วยแก้ปัญหาและเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

จากนิยามข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง การปฏิบัติที่เป็นส่วนประสมของโครงสร้าง การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ และการจัดระบบงานที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สูงขึ้น

2. องค์ประกอบของระบบผลการปฏิบัติงานสูง

ระบบผลการปฏิบัติงานสูงไม่ได้เป็นระบบที่นำเอาสิ่งใหม่มารวมกันแต่ได้นำวิธีการ เครื่องมือ หรือแนวคิดการบริหารเดิมที่มีอยู่แล้วมาผสมผสานให้มีความสอดคล้องกันอย่างลงตัว ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและทุ่มเทความสามารถ

เพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2552: 120) ในการออกแบบองค์ประกอบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่มีประสิทธิผลนั้นควรคำนึงถึงความสอดคล้องกันในแนวนอน (horizontal fit) ซึ่งเป็นการนำการปฏิบัติที่เชื่อมโยงและเสริมกันเข้ามาใช้ และควรคำนึงถึงความสอดคล้องในแนวตั้ง (vertical fit) ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตาราง 1 แสดงตัวอย่างองค์ประกอบและการปฏิบัติในระบบผลการปฏิบัติงานสูง

ตัวอย่างองค์ประกอบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงข้างต้นแม้จะมีนำการปฏิบัติที่หลากหลายเข้ามาใช้แต่การปฏิบัติเหล่านั้นต่างมีจุดร่วมที่เหมือนกัน โดยเป็นการปฏิบัติที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด คัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งความรู้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบและการปฏิบัติในระบบผลการปฏิบัติงานสูง

นักวิชาการ	องค์ประกอบของระบบผลการปฏิบัติงานสูง	ตัวอย่างการปฏิบัติในระบบผลการปฏิบัติงานสูง
Huselid (1995)	โครงสร้างองค์กรและทักษะของพนักงาน	การออกแบบงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม คุณภาพชีวิตการทำงาน กลุ่มคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร การร้องทุกข์ แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามส่วนเพิ่มและตามกำไร
	การจูงใจพนักงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามหลักคุณธรรม
Sung & Ashton (2005)	การปฏิบัติที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม	ทีมบริหารตนเอง กลุ่มคุณภาพ การแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงข้อมูล
	การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการสรรหาที่ซับซ้อน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานใหม่ ระบบที่เลี้ยง
	การปฏิบัติที่เป็นรางวัลและสร้างความผูกพัน	ค่าตอบแทนที่หลากหลาย นโยบายที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวของพนักงาน การหมุนเวียนงาน และชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น
Wen Chi & Yun Lin (2011)	การปฏิบัติที่เกี่ยวกับทักษะของพนักงาน	การสรรหาคัดเลือกพนักงานหัวกะทิ การฝึกอบรมที่หลากหลาย ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
	การปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจูงใจ	ค่าตอบแทนตามผลงาน การประเมินผลงานที่มุ่งผลลัพธ์
	การปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเสริมพลัง	การมีส่วนร่วมของพนักงาน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม
นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2552)	การปฏิบัติที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน	การทำงานเป็นทีมที่พนักงานสามารถบริหารจัดการเอง การทำกิจกรรม คุณภาพ การแบ่งปันและเข้าถึงความรู้
	การปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เข้มข้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน ระบบการติดตามผลอย่างใกล้ชิด
	การปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน	การให้รางวัลที่มีความหลากหลาย นโยบายสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตครอบครัว ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ซึ่งมีประโยชน์ต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) การปฏิบัติที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในงานมีประโยชน์ในการทำให้เป้าหมายของพนักงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และ 3) การปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติที่ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมนั่นเอง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กรถือเป็น ทฤษฎีหลักที่มีนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (value added) และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ เช่น ผลผลิตภาพ ความพึงพอใจในงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น รวมทั้งยังมีผลต่อผลลัพธ์ทางการเงิน (Huselid, 1995; Liu et al., 2007)

ผลผลิตภาพ ระบบผลการปฏิบัติงานสูงทำให้ผลผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้น (Huselid, 1995) กล่าวได้ว่าองค์กรที่มีการปฏิบัติทางวินัย และการร้องทุกข์น้อยทำให้อัตราการขาดงานของพนักงานลดลง ส่งผลให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น ผลงานของ Bartel (1994) พบความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการฝึกอบรมกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพ และแสดงให้เห็นว่าการสรรหาคนที่เข้มขันนั้นมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพเช่นกัน ในขณะที่ผลการวิจัยของ National Centre for Partnership & Performance (2008) พบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงทำให้ผลผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้นถึง 12.4%

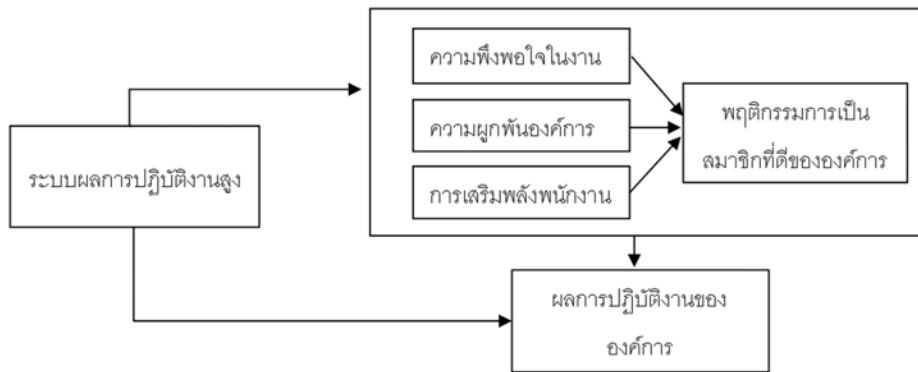
ความพึงพอใจในงาน พนักงานจะรับรู้ว่าองค์กรนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงเข้ามาใช้เพื่อทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ดังเช่น ผลงานของ Macky & Boxall (2007) ที่ศึกษาบริษัทขนาดใหญ่ในนิวซีแลนด์นั้นพบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นช่วยสร้างกับความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก

อัตราการเข้าออกของพนักงาน ระบบผลการปฏิบัติงานสูง มีความสัมพันธ์กับการเข้าออกของพนักงาน (Huselid, 1995) อาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติในระบบผลการปฏิบัติงานสูง ดังเช่น การฝึกอบรม ความมั่นคงในการจ้างงาน และค่าตอบแทนที่สูงนั้น

ช่วยสร้างความไว้วางใจ (trust) ทำให้พนักงานมีความผูกพัน อัตราการเข้าออกของพนักงานจึงลดลง

ผลลัพธ์ทางการเงิน ผลการศึกษาของ Huselid (1995) ถือเป็นงานชิ้นสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นมีผลต่อผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กร Huselid นั้นได้ทำการวัดใน 2 กลุ่ม คือ ผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (economic profit) ซึ่งก็คือกระแสเงินสดสุทธิหลังจากหักทุนและหนี้สินที่ผู้ถือหุ้นได้รับเป็นผลตอบแทนจากการลงทุนทางการตลาด ซึ่งวัดจากมูลค่าขององค์กรจากตลาด และอีกกลุ่มหนึ่งคือ ผลกำไรทางบัญชี (accounting profit) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานจริงขององค์กรที่เป็นสิ่งสะท้อนคุณค่าจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

จากผลงานวิจัยข้างต้น กล่าวได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม ได้มีข้อโต้แย้งถึงความเชื่อมโยงระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยยังไม่ค่อยมีการกล่าวถึงกลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนสำคัญเพราะไม่สามารถบอกได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้น มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างไร (Hislop, 2003; Lopez et al. 2005) เมื่อมีผลงานวิจัยที่ท้าทายความใช้ได้ (validity) ของข้อค้นพบข้างต้น ซึ่งพบว่า หลังจากควบคุมผลการปฏิบัติงานในอดีตแล้วความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรกลับลดลง (Wright, Gardner, Moynihan, and Allen, 2005) นั้นหมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีความซับซ้อนกว่าที่ผลงานวิจัยปรากฏให้เห็นทั่วไประหว่างงานวิจัยในช่วงหลังจึงหันมาค้นหากฎที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์กันมากขึ้น ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า กลไกสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านมนุษย์หรือพฤติกรรมของพนักงาน ดังตัวอย่างผลงานของ Messersmit และคณะ (2011) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังแสดงในภาพ 1 ซึ่งจะเห็นว่านอกจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรงแล้วยังมีผลทางอ้อมโดยผ่านทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร ทำให้พนักงาน



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Messersmit et al., 2011, p. 1107)

เกิดทัศนคติในงานที่พึงประสงค์ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมพลัง ทักษะเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น พฤติกรรมช่วยเหลือกันในงาน การสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ เป็นต้น พฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรในที่สุด

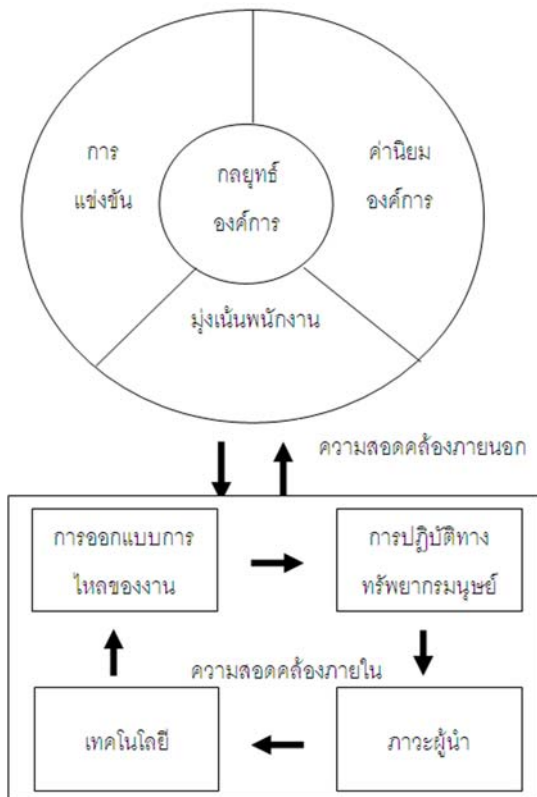
การประยุกต์ใช้แนวคิดระบบผลการปฏิบัติงานสูง เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร

1. การพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงานสูง

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้น ควรออกแบบมาให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการออกแบบการปฏิบัติในระบบที่ช่วยเสริมกันและกัน นั้นหมายความว่าในการพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงานสูง ควรให้ความสำคัญกับความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (strategic alignment) ซึ่งประกอบด้วยความสอดคล้องกันภายใน (internal fit) ของแต่ละการปฏิบัติที่เอามาใช้ในระบบ และความสอดคล้องภายนอก (external fit) ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงของการปฏิบัติต่างๆ ไปยังเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Bohlander and Snell, 2004) ดังแสดงในภาพ 2

การพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงานสูงควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าในแต่ละการปฏิบัติที่เป็นองค์ประกอบนั้นมีความสอดคล้องกันภายใน ซึ่งการปฏิบัติที่

ออกแบบมานั้นส่งเสริมกันและกัน ดังเช่น การสรรหาคัดเลือกที่เข้มข้นโดยมุ่งค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพในการเรียนรู้การพัฒนาที่เชื่อมโยงกับคุณภาพการให้บริการลูกค้า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการพัฒนาพนักงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานการให้รางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้หากการปฏิบัติดังกล่าวมีการบูรณาการร่วมกับระบบงานภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีด้วยแล้วจะก่อให้เกิดระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Bohlander and Snell, 2004) ในส่วนของความสอดคล้องภายนอกนั้นควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ค่านิยมองค์กร พนักงาน และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน ซึ่งเป็นที่มาของกลยุทธ์องค์กร ความสอดคล้องดังกล่าว ช่วยให้ระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่พัฒนาขึ้นมาเป็นเป็นตัวกำหนดสิ่งริเริ่ม (initiatives) ที่มีผลต่อพนักงานซึ่งมีความเชื่อมโยงไปยังกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 2 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของระบบผลการปฏิบัติงานสูง (Bohlander and Snell, 2004, p. 16-11)

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสูงสามารถแบ่งออกได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปของธุรกิจ ด้วยการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ธุรกิจต้องเผชิญ เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าคุณลักษณะของพนักงานแบบไหนที่เป็นความต้องการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจะทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

2. ระบุวัฒนธรรมผลงานที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็น การค้นหา คุณลักษณะของวัฒนธรรมผลงานสูงที่เชื่อมโยงกับบริบทของธุรกิจ ตัวอย่างวัฒนธรรมผลงานสูง เช่น การมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนก/ฝ่ายต่างๆ และพนักงานทุกระดับมีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การที่พนักงานในองค์กรทราบกันดีว่าองค์กรมีความคาดหวัง

อะไรจากตน มีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันและร่วมรับผิดชอบ ต่อเป้าหมายนั้น พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นมีคุณค่ายิ่ง และได้รับการเสริมพลัง (empowerment) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก ซึ่งช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความผูกพันและอาศัย การเรียนรู้ของพนักงานในทุกระดับเพื่อการปรับปรุงงาน ตลอดจน การให้รางวัลกับพนักงานตามการมีส่วนร่วมให้ (contribution) กับองค์กร เป็นต้น

3. ระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ดีควรเป็น โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่จำเป็นของวัฒนธรรมผลงานสูง กับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน รวมถึงการปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่ปัจจุบัน จากนั้นให้ทดลองร่างการปฏิบัติ ที่จำเป็นสำหรับระบบผลงานสูงซึ่งควรเป็นการปฏิบัติที่ช่วยเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติอื่นเข้ามาเป็นองค์ประกอบร่วม

4. ประเมินความเป็นไปได้และการจัดลำดับการปฏิบัติ ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ โดยควรทดลองร่างการปฏิบัติที่คิดว่าจะมี ส่วนช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ รวมถึงการประเมินว่าการปฏิบัติที่จะนำมาใช้นั้นจะสำเร็จได้หรือไม่ อย่างไร ใครเป็นคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง จะบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เหล่านี้เป็นคำถามสำคัญ ที่ควรพิจารณาในการประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

หลังจากได้พิจารณาและเห็นความเป็นไปได้แล้วนั้น ควรลำดับความสำคัญของแต่ละการปฏิบัติที่จะนำมาใช้ โดยคำนึงถึงความเป็นจริง ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ ของแต่ละการปฏิบัติ นั้น เช่น ข้อจำกัดในด้านทรัพยากร แรงด้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และพึงระลึกอยู่เสมอว่าการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมกันละกันนั้น จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

5. วางแผนการนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ถือเป็น ขั้นตอนที่ยาก เนื่องจากการตัดสินใจ ที่สำคัญในหลายประเด็น เช่น การหาผู้นำที่จะดำเนินการ กรอบของระยะเวลา ทรัพยากร ต่างๆ โดยเฉพาะงบประมาณและคน แนวทางการจัดการ การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนยังต้องคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย จะทำให้การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสูงสำเร็จ

ลู่ทางได้ด้วยดีและนำไปสู่การนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติได้ต่อไป

2. การนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติ

ในการประยุกต์ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานสูงเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น กระบวนการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและท้าทายซึ่งต้องอาศัยความพยายามเป็นอย่างมาก (Bohlander and Snell, 2004) กระบวนการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของพนักงานและสหภาพแรงงาน การนำการเปลี่ยนผ่าน และการประเมินผล ดังภาพ 3

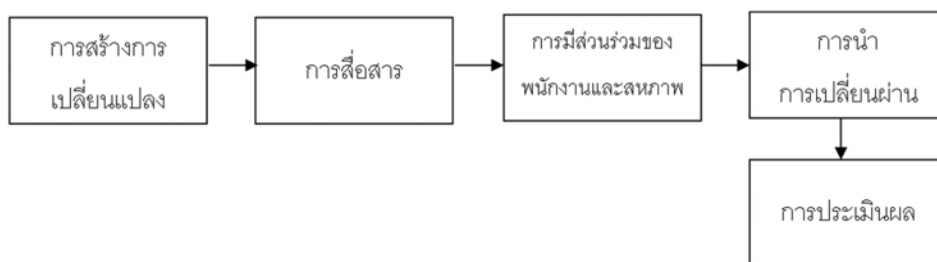
การสร้างการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นเป็นระบบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีความแตกต่างไปจากระบบเดิม ดังนั้นในขั้นตอนแรกของการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องอาศัยการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและแสดงบทบาทสำคัญด้วยการทำหน้าที่เป็นผู้คอยให้การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจ เหตุผลว่าทำไมจึงต้องนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงเข้ามาใช้ มีแนวทางการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงมาใช้อย่างไร ซึ่งในการนี้ผู้บริหารอาจชี้ให้เห็นสภาพขององค์การ โดยเฉพาะการแสดงผลข้อมูลเกี่ยวกับผลงานและขีดความสามารถขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หลังจากนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าในอนาคตองค์การจะเป็นอย่างไร อะไรที่จำเป็นสำหรับองค์การ นั่นคือผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงช่องว่าง (gap) ระหว่างปัจจุบันและอนาคต

ขององค์การให้พนักงานได้เข้าใจทั่วถึงกัน ช่องว่างนั้นถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ควรพิจารณาในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสาร การนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้นจะขาดระบบการสื่อสารที่เพียงพอไปเสียไม่ได้ องค์การจึงควรมุ่งเน้นการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) ซึ่งนอกจากจะมีประโยชน์ที่จะทำให้เกิดการรับรู้ในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องแล้วการสื่อสารแบบสองทางยังเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดความกลัว ความกังวลของพนักงานลงได้ นอกจากนี้การใช้การสื่อสารระบบเปิดจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ร่วมคิดร่วมปรับปรุงไปตลอดของกระบวนการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติอีกด้วย

การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานและพนักงาน การได้รับความร่วมมือจากพนักงานและสหภาพแรงงานในการนำระบบไปปฏิบัติจะทำให้เกิดความราบรื่นตลอดทั้งกระบวนการ ในส่วนของรูปแบบของความร่วมมือกับสหภาพแรงงานนั้นควรตั้งอยู่บนผลประโยชน์ร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายสหภาพ (win-win situation) ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจ การตัดสินใจ และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารร่วมกัน

ในกรณีขององค์การที่ไม่มีสหภาพแรงงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานตลอดกระบวนการของการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัตินั้นจะทำให้ระบบผลการปฏิบัติงานสูงเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างเต็มที่ (Chuang and Liao, 2010) ทั้งนี้อาจใช้แนวทางของการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (cross function cooperation) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกฝ่าย ในการนี้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงควรเชิญหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ขององค์การเข้ามาร่วมนำระบบ



ภาพที่ 3 กระบวนการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติ (ปรับจาก Bohlander and Snell, 2004: p. 16-15)

ผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติด้วยกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นระบบความร่วมมือที่ดีแล้ว จะทำให้พนักงานที่อยู่ในสังกัดของแต่ละฝ่ายมีโอกาสที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและมองเห็นประโยชน์ของระบบมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและความผูกพันในระบบ และยังอาจช่วยลดปัญหาการต่อต้านได้ หากทุกภาคส่วนต่างมีความเข้าใจในประโยชน์ที่ได้จากระบบผลการปฏิบัติงานสูงก็จะทำให้ระบบของความร่วมมือเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น

การนำการเปลี่ยนผ่าน การขับเคลื่อนระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นจำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนทั้งจากฝ่ายบริหารระดับสูง (top-down) และจากพนักงาน (bottom-up) ไปพร้อมๆ กัน ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นการสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้การสนับสนุน ส่วนพนักงานควรให้การยอมรับและมีความผูกพันในทุกๆ กิจกรรมของกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรนำทุกการปฏิบัติในระบบผลการปฏิบัติงานสูงเข้ามาใช้พร้อมๆ กัน ไม่ควรทำแบบแยกส่วน เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายได้ดังเช่นกรณีของบริษัทซีร็อก (Xerox corporation) ที่ได้นำรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้ แต่ไม่ได้นำระบบค่าตอบแทนที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้ร่วมด้วย เป็นผลให้ผลการปฏิบัติงานของบริษัทแย่กว่าก่อนที่จะนำรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้เสียอีก (Bohlander and Snell, 2004: 16-19) การนำการปฏิบัติทั้งหมดมาใช้พร้อมกันจะให้ผลที่ดีกว่า ซึ่งการทำระบบผ่านช่วงของการเปลี่ยนผ่านได้นั้นทรัพยากรในการดำเนินการถือเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งได้แก่ เงิน เวลา และความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขอบเขตของเวลา งบประมาณ และการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมจึงมีความจำเป็น

การประเมินผลความสำเร็จของระบบ ระบบผลการปฏิบัติงานสูงควรได้รับการติดตามและประเมินผลตลอดเวลา การประเมินควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การประเมินกระบวนการที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามหลักการของระบบผลการปฏิบัติงานสูงหรือไม่ เช่น พนักงานมีการทำงานร่วมกันจริงหรือไม่ พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอต่อการตัดสินใจหรือไม่ โปรแกรมการฝึกอบรมได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ของพนักงานหรือไม่ เป็นต้น

2. การประเมินโดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายของระบบผลการปฏิบัติงานสูง เช่น คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การเพิ่มผลผลิต การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น

3. เนื่องจากประโยชน์ที่สำคัญของระบบผลการปฏิบัติงานสูงคือการสร้างกระบวนการหลักของธุรกิจที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ดังนั้นจึงควรมีการประเมินว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้นำมาใช้นั้นทำให้มีสิ่งริเริ่ม (initivative) หรือมีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบงานที่ช่วยส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าหรือไม่ สิ่งสำคัญคือการทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมุ่งเน้นการสรรสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงานสูง (high performance culture) ซึ่งต้องอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น หัวหน้างาน ทีมพัฒนาระบบพนักงาน และผู้นำระดับสูงขององค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมพัฒนาระบบ

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงมาประยุกต์ใช้

การนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงเข้ามาประยุกต์ใช้นั้นควรมี การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้เวลาและความอดทนเป็นอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำ การลงทุนในการพัฒนาพนักงาน และกระบวนการที่บูรณาการกันถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงมาใช้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน (นิสตาจาร์ เวชยานนท์, 2552: 152-155)

ภาวะผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรมีผลงานที่เป็นเลิศ ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่สำคัญผู้นำควรมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน องค์กรที่สามารถพัฒนาระบบผลการปฏิบัติงานสูงเข้ามาใช้นั้นเป็นเพราะผู้นำมีความผูกพันร่วมคิดร่วมพัฒนาระบบอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผู้นำเข้าใจถึงสาเหตุของความจำเป็นในการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงเข้ามาใช้ มีการวางแผนการทำงานทั้งที่เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว มีความอดทนยืนหยัดฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดการเปลี่ยนแปลง และอุทิศตนเป็นผู้สอนแนะ ช่วยแก้ไขปัญหา และสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานตลอดทั้งในช่วงของ

การพัฒนากระบวนการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

การลงทุนในการพัฒนาพนักงาน องค์การควรลงทุนในการพัฒนาคน เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ พยายามปลดปล่อยศักยภาพที่สะสมอยู่ในตัวพนักงานออกมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์ในการเพิ่มพูนผลงาน ซึ่งปัญหาที่สำคัญ คือ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานนั้นค่อนข้างสูง ดังนั้นหากองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน ไม่ได้มองคนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริงแล้วนั้นการลงทุนก็จะไม่เกิด

ระบบของการเสริมพลังควรได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการปลดปล่อยศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นนายตัวเอง การเสริมพลังช่วยให้พนักงานตอบสนองความต้องการของตัวเอง และมีแรงกระตุ้นจากการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมกับองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามมากกว่าการอยู่ภายใต้การควบคุม และจะนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการที่มีการบูรณาการ เนื่องจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงเป็นการนำการปฏิบัติหลายอย่างมารวมกัน การทำให้เกิดการผสมผสานกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันจึงมีความจำเป็น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับทุกภาคส่วน ประกอบกับการมีโครงสร้าง ระบบการทำงาน และเทคโนโลยีที่เกื้อหนุน เพื่อให้เกิดการบูรณาการตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ (strategic alignment) ซึ่งได้แก่ การที่ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสภาพแวดล้อมขององค์การ รวมถึงการสร้างสอดคล้องกันภายในระบบ (internal alignment) เพื่อให้ทุก ๆ การปฏิบัติในระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันและเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

บทสรุป

องค์การได้นำระบบผลการปฏิบัติงานสูงมาใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ระบบผลการปฏิบัติงานสูงเป็นระบบที่รวมเอาการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

และการจัดระบบงานที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่ช่วยเสริมกันและกันด้วย รวมถึงการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์องค์การ การนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติถือเป็นภารกิจที่สำคัญและท้าทาย ผู้บริหารควรขับเคลื่อนระบบอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีการประเมินผลความสำเร็จของระบบรอบด้าน และควรตระหนักอยู่เสมอว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานและการสร้างวัฒนธรรมผลงานสูงอันจะนำมาซึ่งพฤติกรรมของพนักงานที่พึงประสงค์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุล. 2556. "บทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ." **ศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 13 (1): 153-163.
- นิสตากร เวชยานนท์. 2552. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- Barney, J. 1991. "Firm resource and sustained competitive advantage." **Journal of Management**, 17: 99-120.
- Bartal, A. P. 1994. "Productivity gains from the implementation of employee training programs." **Industrial Relations**, 34: 411-425.
- Bohlander, G. and Snell, S. 2004. **Managing human resources**. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Boxall, P. 2012. "High-performance work systems: what, why, how and for whom?" **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 50 (2): 169-186.

- Chuang, C. H. and Liao, H. 2010. "Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers." **Personnel Psychology**, 63 (1): 153-196.
- Hislop, D. 2003. "Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda." **Employee Relation**, 25 (2): 182-202.
- Huselid, M. A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance." **Academy of Management Journal**, 38 (3): 635-672.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. and Rao, S. S. 2006. "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance." **Omega The International Journal of Management Science**, 34: 107-124.
- Liu, Y., Comb, J. G., Ketchen Jr, D. J. and Ireland. R. D. 2007. "The value of human resource management for organization Performance." **Business Horizons**, 50 (6): 503-511.
- Lopez, S., Peon, J., and Ordas, C. 2005. "Human resource practices, organizational learning, and business performance," **Human Resource Development International**, 8 (2): 147-164.
- Macky, K. and Boxall, P. 2007. "The relationship between high performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects." **International Journal of Human Resource Management**, 18: 537-567.
- Messersmith, J. G. and Guthrie, J. P. 2010. "High performance work systems in emergent organizations: implication for firm performance." **Human Resource Management**, 49 (2): 241-264.
- National Centre for Partnership & Performance. 2008. **New models of high performance work systems: the business case for strategic HRM, partnership and diversity and equality systems.** ..เมือง... Equality Authority and National Centre for Partnership & Performance.
- Powell, T. C. 1995. "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study." **Strategic Management Journal**, 16 (1): 15-37.
- Samy, M. Odemilin, G. and Bampton, R. 2010. "Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20 selected British companies." **Corporate Governance**, 10 (2): 203-217.
- Sung, J. and Ashton, D. 2005. **High performance work practice: Linking strategy and skills to performance outcomes**, DTI in association with CIPD, <http://www.cipd.co.uk/subjectscorpstrtg>.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., and Takeuchi, K. 2007. "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations." **Journal of Applied Psychology**, 92 (4): 1069-1083.
- Wen Chi, N. and Yun Lin, C. Y. 2011. "Beyond the high performance paradigm: exploring the curvilinear relationship between high performance work system and organizational performance in Taiwanese manufacturing firms." **British Journal of Industrial Relations**, 49 (3): 486-514.

Wright, P. M., Dunford, B. B. and Snell. S. A. 2007.

“Human resource and the resource based view of the firm, in Schuler and Jackson,” **Strategic Human Resource Management**, 2nd ed. ...เมือง... Blackwell.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen,

M. R. 2005. “The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order,” **Personnel Psychology**, 58: 409-466.



>> จิระพงศ์ เรืองกุล

จบการศึกษาปริญญาตรี: วทบ. (รังสีเทคนิค) เกียรตินิยมอันดับสอง มหาวิทยาลัยมหิดล (2547) ศศบ. (รัฐศาสตร์) เกียรตินิยมอันดับสอง มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2547) ปริญญาโท: รปม. (การจัดการทุนมนุษย์) เกียรตินิยม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2551) ปัจจุบันอยู่ระหว่างการศึกษารปด. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประสบการณ์ทำงานด้านวิชาการ: 2552-2556 อาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบัน ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี