

งาน คน กับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง: ศึกษาเปรียบเทียบ

องค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน

WORK, PEOPLE, AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE STUDY OF PUBLIC ENTERPRISES AND PRIVATE ORGANIZATIONS

กรรณภัส ปักษานนท์^{1*} และอุทัย เลาหวิเชียร²

^{1,2}หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Kornphapha Paksanondha^{1*} and Uthai Laohavichien²

^{1,2}Doctor of Philosophy Program, Department of Public Administration, Faculty of Political Science Organizes, Ramkhamhaeng University

Email gift_a13@hotmail.com

Received: 19-04-2023 Revised: 09-06-2023 Accepted: 29-12-2023

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในบริบทของไทย 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน” ขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการธำรงสภาพการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของทั้งสององค์กรโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพประเภทการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) รวมจำนวน 26 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตรรกะอุปมานการเขียนกรณีศึกษาและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในบริบทของไทย คือ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน 2) จากการเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน” ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ทั้งสองกรณีศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องของ “งาน” ที่แตกต่างกัน โดยมุมมองของ ปตท. งานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร คือ งานที่สามารถพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความรู้ของบุคลากรในองค์กร ส่วนของทู ะ มองว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดเรื่อง “งาน” คือ การมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกับ “คน” พบว่า ปัจจัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการบริหารคน

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เก่ง ด้านการอบรมพัฒนา ด้านแรงจูงใจ และด้านวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยส่งเสริม “คน” ให้มีผลการปฏิบัติงานสูง และ 3) องค์การควรมีแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การอ้างผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถปรับตัวได้จะจะมีการวางแผนและปรับกลยุทธ์และพันธกิจทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในอนาคต

คำสำคัญ: งาน คน กับการเป็นองค์การ, การปฏิบัติงานสูง, องค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน

Abstract

The objectives of this article are 1) to study the characteristics of high-performing organizations in the Thai context. 2) to compare the management processes for "work" and "people" of high-performing organizations, specifically PTT Public Company Limited and True Corporation Public Company Limited, which are state-owned enterprises and private businesses, respectively. 3) to study ways to maintain their status as high-performing organizations using qualitative research methods, specifically through a case study approach involving in-depth interviews with executives and 26 operational level employees from both PTT Public Company Limited and True Corporation Public Company Limited. The data were analyzed using metaphor logic, case study writing, and cross-synthesis of case studies.

The research results revealed the following 1) The characteristics of high-performing organizations in the Thai context are organizations that focus on sustainable business operations. In the case studies of PTT Public Company Limited and True Corporation Public Company Limited, it was found that they emphasize different aspects of "work." PTT considers work that creates value for the organization as work that can develop the potential, skills, and knowledge of personnel within the organization. On the other hand, True Corporation believes that having clear policies and operational strategies that help personnel in the organization understand the direction, objectives, goals, and results of the organization is the most important aspect of "work." 2) In terms of high performance appraisal with regard to "people," it was found that factors such as manpower planning, recruitment, selection, talent management, training and development, motivation, and organizational culture play a crucial role in promoting high performance among individuals. 3) Effective communication guidelines are essential for organizations to maintain executives with a far-sighted vision who can adapt plans and make necessary adjustments to business strategies and missions in order to thrive in the future.

Keywords: work, people and organization, high performance, state enterprises and private businesses.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล ซึ่งคำที่นิยมในปัจจุบันคือคำว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์หรือคนถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าถ้าหากรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์หรือบริหารได้อย่างถูกต้อง (Anchalee, 2020: 236-237) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงาน เน้นที่ระบบมากกว่าวิธีปฏิบัติส่วนบุคคล เพราะผู้คนพบกับวิธีปฏิบัติที่ผสมผสานกันภายในระบบ และผลกระทบของวิธีปฏิบัติเหล่านี้สามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรคือแรงผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จและความก้าวหน้า การบริหาร “คน” เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสรรหา มันเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและความเป็นอยู่ที่ดีตลอดการดำรงตำแหน่ง การดูแลให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในที่สุด (Boon, Den Hartog & Lepak, 2019: 2498-2537)

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือ High Performance Organization (HPO) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ที่โดดเด่นได้อย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในตัวเองซึ่งมีประสิทธิภาพต่างๆ เช่น ผลผลิต ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของพนักงาน และนวัตกรรมในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการเติบโต ความพึงพอใจ และความสำเร็จของพนักงาน มุ่งเน้นที่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในระดับสูง และสนับสนุนการเติบโตส่วนบุคคลและในสายอาชีพของพนักงาน พวกเขาตระหนักดีว่าผู้คนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด และเข้าใจถึงความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนา เสริมศักยภาพ และความเป็นอยู่ที่ดี (de Waal & Linthorst, 2020: 1-14) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในมิติงานกับคนการทำงานช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายและได้ประสิทธิภาพของงานที่สูงขึ้น โดยจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและให้คุณค่ากับตัวคน ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรม และส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร (de Waal, Bilstra & Bootsman, 2022: 22)

ในสังคมไทยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีปัจจัยสำคัญหลายประการ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การจัดการความสามารถ ความคล่องตัวและนวัตกรรม การมุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์กรไทยควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุน สรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง ส่งเสริมนวัตกรรม ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ลงทุนในการพัฒนาพนักงาน และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยเหล่านี้ องค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่โดดเด่นและ

เหนือกว่าคู่แข่งได้ (Walaiphon Sukplang et al, 2016: 215-228) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวคิดในการศึกษาปรากฏการณ์ งาน คน กับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัทระดับชาติและข้ามชาติของประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยอธิบายให้เห็นว่าเรื่อง “งาน” กับ “คน” ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาคกรอบคลุ่มองค์การรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งทั้งสององค์กรถือว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จด้านผลกำไร ได้รับรางวัลและการยอมรับจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยมีพื้นฐานการบริหารอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนตามรูปแบบ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) และ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งองค์กรทั้ง 2 องค์กรมีกลยุทธ์ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่ใช้โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ในการทำการศึกษาจะช่วยทำให้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการงานและบุคลากรภายในองค์กรเหล่านี้มากขึ้น (PTT Public Company Limited, 2020: 1)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการศึกษาการบริหาร “งาน คน และองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง” มีความซับซ้อนเนื่องจากเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ การจัดการที่มีประสิทธิภาพและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการหลีกเลี่ยงปัญหา รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนจำเป็นต้องวิเคราะห์และวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถแข่งขันและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาทฤษฎี งานวิจัย และหลักฐานเชิงประจักษ์ จุดมุ่งหมายคือเพื่อทำความเข้าใจว่าองค์กรเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรในกระบวนการจัดการและบุคลากร และระบุปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง ผู้วิจัยสนใจที่จะหาคำตอบด้วยเหตุผลทางวิชาการ

คำถามในการวิจัย

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ในบริบทของไทยมีคุณลักษณะอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้างระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน การเปลี่ยนจากองค์กรธรรมดา มาเป็น HPO มีการเปลี่ยนแปลงในแง่ใดบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องของ “งาน” และ “คน” และเมื่อมีสถานะภาพเป็น HPO แล้ว องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะธำรงสถานะภาพเป็น HPO ต่อไป โดยเฉพาะ ในเรื่องของ “งาน” และ “คน” และแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ระหว่างองค์กร รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในบริบทของไทย

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน” ขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

3. เพื่อศึกษาแนวทางในการธำรงสถานภาพการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน

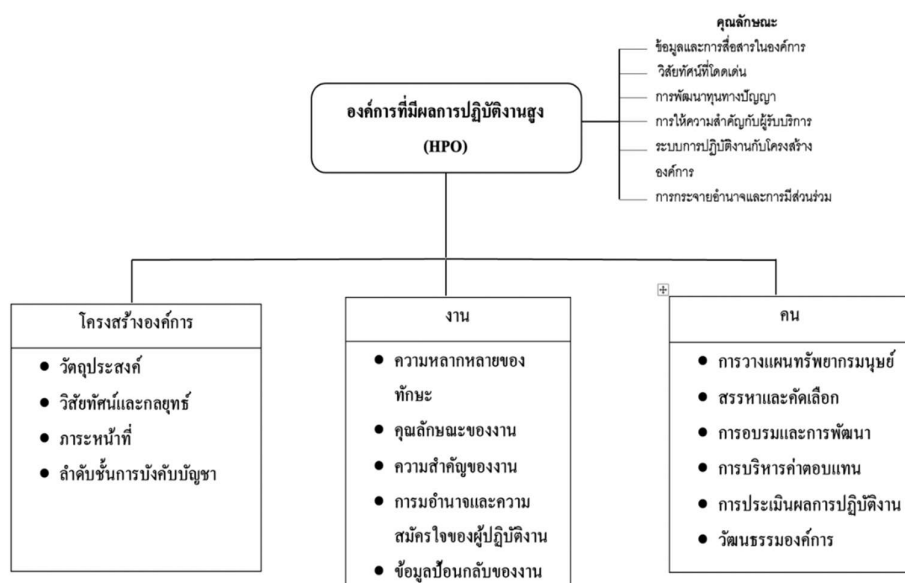
บททวนวรรณกรรม

องค์กรที่ผลการปฏิบัติงานสูง (The High Performance Organization : HPO) เป็นกรอบแนวคิดที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน (Holbeche, Linda, 2005: 25) มีหลายงานวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรเอกชนที่สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดและเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ De Waal (2017: 124-141) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรพัฒนาเอกชนของประเทศเคนยา ด้วยกรอบงาน HPO” พบว่า กรอบแนวคิด HPO เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สามารถใช้ในการประเมินประสิทธิภาพด้านความสามารถขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ขึ้นอยู่กับหลากหลายเงื่อนไขขององค์กรว่าเป็นองค์กรแบบภาครัฐ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน ถ้าเป็นองค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึงแนวทางในการปฏิบัติภายใต้ยุทธศาสตร์แห่งชาติไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผนการบริหารงาน ระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2562-2565) และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง รวมไปถึงการพัฒนาแผนบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Office of The Public Sector Development Commission, 2019: Online)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดดเด่นด้วยลักษณะพิเศษเฉพาะ การบรรลุผลประกอบการและผลกำไรที่สม่ำเสมอ การรักษาภาพลักษณ์เชิงบวก และการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การเอาชนะความท้าทายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการอยู่รอด ในการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐาน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นวัตกรรม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว และการสื่อสารที่ชัดเจน การปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมด้วยโครงสร้างองค์กรที่ปรับแต่งได้ การสรรหาบุคคลที่มีนวัตกรรมใหม่ และสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การส่งเสริมความสมดุลในชีวิตการทำงาน และการจัดการงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nipa, 2019: 49) ในมิติงานกับคนองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (The High Performance Organization : HPO) ให้ความสำคัญกับคนและการพัฒนาศักยภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่

สร้างแรงบันดาลใจซึ่งพนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมุ่งมั่น ส่งเสริมความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ พนักงานมีสิทธิมีเสียงและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสในการเรียนรู้และการเติบโต รวมถึงการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและประสบการณ์การทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ได้รับการยอมรับและสนับสนุนผ่านการจัดเตรียมที่ยืดหยุ่น ความคิดริเริ่มด้านความเป็นอยู่ที่ดีให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตและร่างกาย ความหลากหลายเป็นที่เคารพและให้คุณค่า ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ครอบคลุมเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นประเด็นทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การและค่านิยมขององค์การได้จำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมเรื่องวัฒนธรรมองค์การพนักงานทุกคน (Kittisak & Natta, 2021: 416) HPO ส่งเสริมความหลากหลายและการรวมอยู่ในการสรรหา การพัฒนา และการส่งเสริมการขายอย่างจริงจังด้วยการมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากร HPOช่วยให้บุคคลบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Ipinazar et al., 2021: 25-44)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ งาน คน และองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่ ในเบื้องต้นที่เสนอคุณลักษณะของโครงสร้าง งานและคน กับองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและเงื่อนไขในการบริหาร คน งาน กับองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประเภทกรณีศึกษาแบบพหุกรณี (Multiple Case Study) โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษา

จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน และคน จำนวนรวมทั้งหมด 26 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตรรกะอุปมานการเขียนกรณีศึกษาและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา เป็นการศึกษาเนื้อหาสาระแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง งาน คน กับการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ศึกษาเปรียบเทียบองค์การรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน การศึกษาวิจัยเรื่อง “งาน คน กับการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง: ศึกษาเปรียบเทียบองค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน” ครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะกรณีศึกษาจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการตามแนวทางกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง 5 ส่วน ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสูง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับรู้เชิงประจักษ์เกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานใน HPOs ในภาคส่วนต่างๆ มีการใช้สามเสาเชิงระเบียบวิธีเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือโดยการรวมการวิจัยเชิงเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเคราะห์ข้อมูล ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้รับการประกันผ่านการสามเหลี่ยมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานประเมิน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและทบทวนความรู้ที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (Yin, 2003: 13) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล รวมถึงการพัฒนาทักษะ การกำหนดโปรโตคอล การประสานงาน และการขออนุญาต เนื่องจาก COVID-19 การสัมภาษณ์จึงดำเนินการผ่านการสนทนาทางวิดีโอของ Microsoft Teams ข้อมูลได้รับการจัดระเบียบ ถอดความ และจัดหมวดหมู่ และจัดทำรายงานสรุปสำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการที่ปรึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์ภายในกรณีโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อระบุความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ ตัวแปร และสรุปผล (Stake, 2000: 435) การสังเคราะห์ข้ามกรณีรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา 2 กรณี การเปรียบเทียบข้อมูลการสัมภาษณ์และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประกอบด้วยตารางสังเคราะห์ที่มีประเด็นที่ศึกษา ข้อมูลการสัมภาษณ์โดยละเอียด และรายชื่อองค์กรที่สัมภาษณ์เพื่อให้คำอธิบายในกรณีศึกษาและระบุถึงความแตกต่างของข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

1. คุณลักษณะขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในบริบทของไทย พบว่า องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของ ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น (จำกัด มหาชน) มีลักษณะเหมือนกันแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่แข็งแกร่งและจัดลำดับความสำคัญของนโยบายทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ

นโยบายเหล่านี้กล่าวถึงประเด็นต่างๆ ได้แก่ (1) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยลดการใช้ทรัพยากรและส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน (2) ความร่วมมือที่โปร่งใสและเป็นประโยชน์ร่วมกันกับพันธมิตร รวมถึงผู้ถือหุ้นและนักลงทุน เพื่อส่งเสริมความไว้วางใจและความร่วมมือระยะยาว (3) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและมุ่งมั่นที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณภาพสูง แสวงหาคำติชมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (4) หลีกเลี่ยงวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวภายในองค์กร สร้างโอกาสในการเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขัน (5) มีส่วนร่วมในกิจกรรมการกุศล สนับสนุนโครงการด้านการศึกษาและสนับสนุนโครงการสวัสดิการสังคมในชุมชน (6) ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ คุณลักษณะเหล่านี้เน้นแนวทางที่ครอบคลุมซึ่งนำมาใช้โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย โดยเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรดังกล่าวนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวและเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน” ขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สามารถแสดงผลการเปรียบเทียบการเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน” ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน”

ด้าน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
งาน	- โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่/ผลิตภัณฑ์/ลักษณะองค์กร - กลยุทธ์ต่อยอดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การดำเนินธุรกิจในอนาคต - การประเมินผลการปฏิบัติงาน PMS/Balanced Scorecard/KPI	- โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่/ผลิตภัณฑ์และบริการ/ลักษณะองค์กร - มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร - การมอบความไว้วางใจในการตัดสินใจ/การให้อำนาจ/การสร้างการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด PMS และ KPI
คน	- การวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร/ธุรกิจในอนาคต - รับสมัครงานจากผู้ที่ได้รับทุนจากสถาบันการศึกษา	- การวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับองค์กรและธุรกิจ - รับสมัครจากสถาบันการศึกษา/โครงการ/แพลตฟอร์มออนไลน์

- คัดเลือกให้เหมาะกับธุรกิจขององค์กรที่มีความสามารถหลากหลาย - หลักสูตรหลัก หลักสูตรพัฒนาผู้นำ/อบรมพัฒนาความรู้/ทักษะอาชีพภายใต้การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ - แรงจูงใจ ค่าตอบแทน/สวัสดิการ/ความมั่นคงในชีวิต/โอกาส/ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน - “คุณค่าหลัก” รวมผลงานที่เป็นเลิศ นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างความมั่นใจ - ทักษะที่หลากหลาย	- การประเมินด้วยวิธี Psychometric/เหมาะสมสำหรับธุรกิจองค์การ/การประเมินศักยภาพ - โครงการ SPLD สนับสนุนความสามารถขององค์กร - แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)/700 หลักสูตรการพัฒนา/การเรียนรู้ด้วยตนเอง - แรงจูงใจ ค่าตอบแทน/สวัสดิการ/ความมั่นคง/โอกาสก้าวหน้า - วัฒนธรรม 4C: ใส่ใจ สร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ และน่าเชื่อถือ
---	--

3. แนวทางในการธำรงสถานภาพการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน พบว่า การธำรงสถานภาพ HPO ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น (จำกัด มหาชน) มีแนวทางการบริหาร ในเรื่องของ “งาน” และ “คน” ดังนี้ ผู้บริหารองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ควรสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ด้วย องค์กรต้องวางแผนและปรับกลยุทธ์และพันธกิจทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในอนาคต การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับ “ความยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสร้างแผนงานสำหรับแผนกต่างๆ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการรักษาสถานะที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างยั่งยืน ในการดำรงสถานภาพการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้นั้น องค์กรต้องอยู่ภายใต้กรอบของ Dow Jones Sustainability Index ดรรชนีชี้วัดการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการทั้งงานและคน และควรเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในอนาคต

อภิปรายผลการวิจัย

1. คุณลักษณะขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในบริบทของไทย จากการศึกษา องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของ ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น (จำกัด มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทั้ง 2 องค์กรมีคุณลักษณะองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่คล้ายคลึงกัน แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ

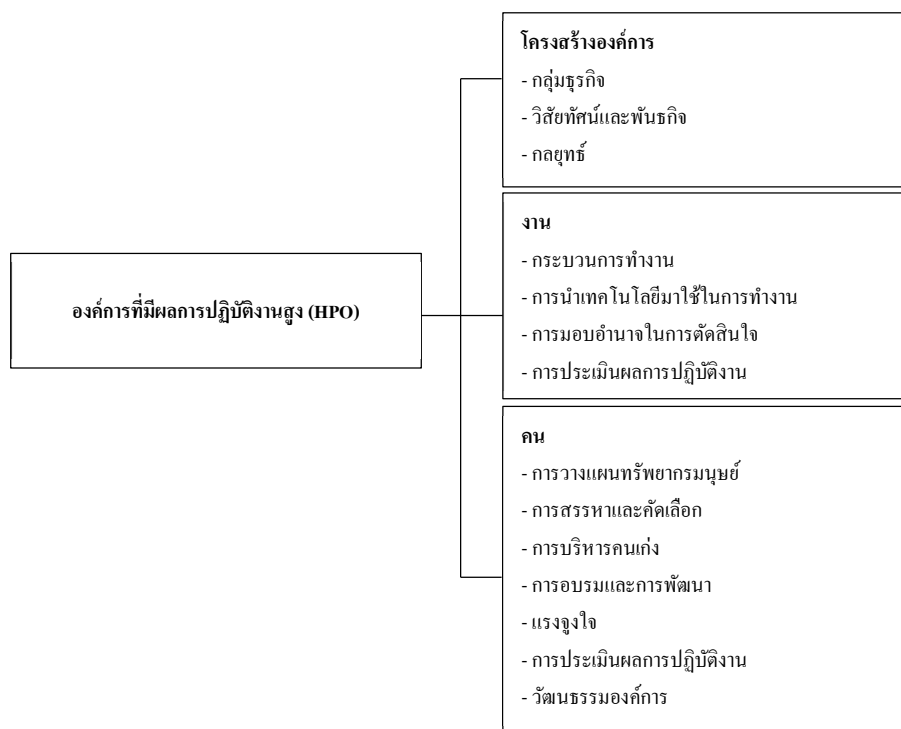
ที่แข็งแกร่งและจัดลำดับความสำคัญของนโยบายทางสังคมที่แก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะทั้ง 2 องค์การให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดทรัพยากร และพลังงานหมุนเวียน ให้ความสำคัญกับความร่วมมือที่โปร่งใสกับพันธมิตรและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าผ่านคำติชม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก การพัฒนาพนักงาน และความเป็นอยู่ที่ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมการกุศล และปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแสดงถึงแนวทางที่ครอบคลุมและยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ de Waal & Olale (2019: 31-42) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์การพัฒนาเอกชนของประเทศเคนยาด้วยกรอบงาน HPO” พบว่า HPO framework เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าแนวคิด HPO ไม่ได้จำกัดเฉพาะองค์การเอกชนเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้กับองค์การสาธารณะ รวมถึงระบบราชการขนาดใหญ่ด้วย องค์การ HPO มีลักษณะเด่นคือความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เน้นความสำเร็จในระยะยาว ควบคู่ไปกับเป้าหมายระยะสั้น และมีคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความยืดหยุ่น การให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง และการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Boon, Den Hartog & Lepak (2019: 2498-2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การทบทวนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและการวัดผล พบว่า ความรู้ปัจจุบันเกี่ยวกับองค์ประกอบ “ระบบ” และการทำงานของการทำงานร่วมกันและการโต้ตอบภายในระบบ HR ยังคงมีจำกัด เพื่อพัฒนาการวิจัยระบบทรัพยากรบุคคล คำแนะนำที่นำไปปฏิบัติได้ การพิจารณาวิธีสร้างแนวคิด วัดผล และรวมแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลภายในระบบ ตลอดจนศึกษาระบบเหล่านี้ในการวิเคราะห์ระดับต่างๆ สามารถเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับระบบทรัพยากรบุคคลและผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การได้โดยการกล่าวถึงประเด็นเหล่านี้

2. การเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร “งาน” และ “คน” ขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนตามหน้าที่/ผลิตภัณฑ์/ลักษณะองค์การ ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลและมีเป้าหมายที่จะขยายแนวทางการจัดการธุรกิจ มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับธุรกิจของตน ไว้วางใจในการตัดสินใจ และเสนอโอกาสในการประเมินผลงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น PMS, Balanced Scorecard และตัวชี้วัด KPI วางแผนกำลังคนตามเป้าหมายขององค์การในอนาคต สรรหาผู้มีความสามารถที่หลากหลาย และลงทุนในการพัฒนาความเป็นผู้นำและการฝึกอบรมทักษะทางวิชาชีพสำหรับพนักงาน ทั้งสองบริษัทต่างให้สิ่งจูงใจผ่านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความปลอดภัย พร้อมโอกาสก้าวหน้า ค่านิยมหลักของพวกเขาเน้นประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยม นวัตกรรม สอดคล้องกับ Roijen, Stoffers & de Vries (2017: 90-104) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะองค์การสมรรถนะสูงและผลผลิตความรู้ของผู้ประกอบวิชาชีพอิสระ พบว่า การกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจเป็นกระบวนการภายในองค์การที่ส่งเสริมให้บุคคล องค์การและชุมชน มีความเป็นตัวของตัวเอง การใช้ความคิดในการจัดการสามารถควบคุมตนเอง มีความสามารถในการเลือกกำหนดอนาคตของตนเอง ชุมชน และสังคมได้ การเสริม

พลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการ ที่บุคคลสามารถกระทำร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ปรารถนาแต่ไม่ใช่เป็นการบังคับหรือครอบงำบุคคลอื่น และสอดคล้องกับ de Waal & Linthorst (2020: 1-14) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพิสูจน์อนาคตขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง พบว่า องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะช่วยให้จัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจอย่างรอบรู้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรของตน สามารถนำไปปรับใช้เพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในที่ทำงาน

3. แนวทางในการธำรงสภาพการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน พบว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถปรับตัวได้ ในขณะที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องวางแผนและปรับกลยุทธ์และพันธกิจทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในอนาคต การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ความยั่งยืนหมายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและจัดทำแผนเฉพาะแผนก การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพระดับสูง เพื่อให้รวมอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ องค์กรจะต้องมีแผนที่ครอบคลุมสำหรับการจัดการงานและบุคลากร และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของเศรษฐกิจ อาจเป็นเพราะองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนงานและการบริหารงานบุคคลอย่างรอบด้าน และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในอนาคต เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและอาจรวมอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ มาตรการเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถปรับตัว ดำเนินการในระดับสูง และประสบความสำเร็จในการเผชิญกับความท้าทายและโอกาสในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Ipinazar et al. (2021: 25-44) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร: สู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า การพัฒนาต้นแบบของแบบจำลอง OCTM ด้วยความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลที่รวบรวมจากชุมชนวิทยาศาสตร์ วัตถุประสงค์หลักของโมเดลนี้คือการบรรลุการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิภาพสูง (HPO) ในบริบทของการดำเนินธุรกิจ จะให้ข้อมูลเชิงลึกอันมีค่าเกี่ยวกับการนำโมเดลไปใช้จริงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการปรับปรุงประสิทธิภาพทางธุรกิจ และสอดคล้องกับ Remme, & de Waal (2020: 367-376) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพสูง: อะไรที่จำเป็น? พบว่า องค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรประเมินคุณภาพภายในและความแข็งแกร่งโดยใช้กรอบ HPO หากองค์กรตระหนักถึงคุณค่าของข้อมูลที่รวบรวมจากการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน สิ่งนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบูรณาการแนวทางการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ากับกรอบงาน HPO เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในประเทศไทย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แนวคิดการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ได้จากการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา “งาน คน กับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง : ศึกษาเปรียบเทียบองค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน” ผู้วิจัยได้มีแนวคิดการศึกษาดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ระบบการทำงานขององค์กรทั้งรัฐวิสาหกิจและเอกชนต่างก็มีระบบการทำงานที่คล้ายคลึงกันแต่ต่างกันที่ผลประกอบการและกำไร องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการปรับปรุงและพัฒนา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีความสำคัญต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในภาครัฐและเอกชน

2. องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะปรับตัวอย่างรวดเร็วและปรับความสามารถและพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ผู้นำองค์กรตระหนักถึงความต้องการของตลาดและรับรองวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และค่านิยมที่สอดคล้องกัน

3. องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงใช้ระบบ HPWS เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของพนักงานผ่านการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการแข่งขันที่ดี และพัฒนาศักยภาพ ความรู้ และทักษะที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์การธรรมดาไปสู่องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากการปรับลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น
2. ศึกษาถึงผลประโยชน์ขององค์การที่จะได้รับการปรับเปลี่ยนองค์การจากองค์การ ธรรมดาไปสู่องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง รวมถึง ผลประโยชน์ของบุคลากรภายในองค์การที่จะได้รับในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ต่อความเสี่ยง และการปรับเปลี่ยนสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานต่อผู้บริหารและองค์การ
3. ศึกษาในเรื่องการเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรมขององค์การ ความแตกต่าง การบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร บุคลากร หน่วยงาน และระหว่างองค์การ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงและหลังการเปลี่ยนแปลง

REFERENCES

- Anchalee, C. (2020). Organizational Management Model. *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 5(1), 236-237.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- de Waal, A., & Linthorst, J. (2020). Future-proofing the high-performance organization. *Sustainability*, 12(20), 1-14.
- de Waal, A. A., & Olale, D. A. (2019). Analyzing the effectiveness of a Kenyan NGO with the HPO Framework. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(2), 31-42.
- De Waal, A.A. (2017). Increasing organizational attractiveness: the role of HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, accepted for publication, 5(2), 124-141.
- de Waal, A., Bilstra, E., & Bootsman, J. (Eds.). (2022). *Building the High-performance Finance Function*. IGI Global.
- Holbeche, Linda. (2005). *The High-Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Kogan Page Publishers.
- Ipinazar, A., Zarrabeitia, E., Rio Belver, R. M., & Martinez-de-Alegria, I. (2021). Organizational culture transformation model: Towards a high performance organization. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 14(1), 25-44.
- Kittisak O., & Natta K. (2021). Non-Governmental Organizations, Management and Development. *RMUTP Research Journal Humanities and Social Sciences*, 5(2), 416-420.
- Nipa, W. (2019). Human Resource Management for Startup Business. *RMUTP Research Journal Humanities and Social Sciences*, 4(2), 42-55.
- Office of The Public Sector Development Commission. (2019). *Government Manpower Management Measures (2019-2022) and guidelines*. Century publishing house
<https://www.opdc.go.th/content/NTU4MA>
- PTT Public Company Limited. (2020). Annual Report 2020. PTT Public Company Limited.
<https://www.pttplc.com/th/Media/Publications/Report.aspx>

- Remme, J., & de Waal, A. (2020). High performance stakeholder management: what is needed?. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 367-376.
- Roijsen, G., Stoffers, J., and De Vries, R. (2017). Characteristics of High-Performance Organization and Knowledge Productivity of Independent Professionals. *International Journal of Management and Applied Research*, 4(2), 90-104.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-453). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walaiphon Sukplang Kanokwan Phonthep Jariya KingPho Jureerat Chanthathong Rungrudee Thepwong and Sirisak Saraban. (2016). Personnel Development towards High Performance Organization. *The 4th National Conference on Business Administration and Management organized by Ubon Ratchathani University, with the theme "Challenges to Local Thai Businesses through Management Innovation*, 1(1), 215-228.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage