

กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE DIFFERENCES IN ORGANIZATION

มาลินี ศรีไมตรี

Malinee Srimaitree

คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University

บทคัดย่อ

การจัดประเภทของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ กลุ่มดาวเด่น กลุ่มม้างาน กลุ่มเด็กมีปัญหา และกลุ่มตอไม้ตายซาก โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างเหล่านี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่เป็นสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ได้แก่ กลุ่มดาวเด่น ใช้กลยุทธ์การมอบหมายงาน กลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยง และกลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลุ่มม้างาน ใช้กลยุทธ์การสอนงาน กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน และกลยุทธ์การให้คำปรึกษา กลุ่มเด็กมีปัญหาใช้กลยุทธ์การมอบหมายงาน กลยุทธ์การสอนงานแบบโค้ช กลยุทธ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และกลยุทธ์การติดตามควบคุมคุณภาพงานด้วยกิจกรรม QCC (Quality Control Cycle) และหลักการของวงจรเดมिंग และสุดท้ายกลุ่มตอไม้ตายซาก ใช้กลยุทธ์การสั่งงาน กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน และกลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยง

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Classification of human resources available in the organization can be four types of the star, the workhorse, the problem child and the deadwood with the right strategy. Human resources, with the difference that these can operate effectively and happily organizations continuously and longevity are among the star use delegation system, mentoring system and career advancement strategy. The workhorse use coaching strategy, on the job training and consulting strategy. The problem child use delegation strategy, coaching coach strategy, job rotation strategy, monitoring quality control activities QCC (Quality Control Cycle) and deming cycle. The deadwood use job assignment strategy, on the job training systems and mentoring system.

Keywords: Strategy, Human Resource Management

Corresponding Author

E-mail: malineeka@hotmail.com

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยส่วนใหญ่มีความต้องการและคาดหวังกับอนาคตว่าต้องการได้ทำงานในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความมั่นคง จ่ายผลตอบแทนในระดับสูง เพราะถือเป็นหลักประกันชีวิตว่าการเข้าทำงานในองค์กรขนาดใหญ่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถประสบผลสำเร็จในสายอาชีพที่มั่นคงได้เหมือนดังองค์กร (Kityunyong, 2012: 1) หากแต่ว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ แต่ระบบการจัดการที่ไร้ซึ่งประสิทธิภาพก็เชื่อว่าจะสามารถนำพาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะมีองค์ประกอบของผู้นำผู้บริหารที่ดี เก่ง และมีความสามารถแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรก็ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีความเจริญเติบโต นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยการใช้ความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีความมั่นคง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (Tepwon, 2011: 24)

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถนั้นได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จึงส่งผลให้องค์กรต่างๆ เริ่มสนใจและให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Hormalaikul, 2011: 7) ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้การลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรอาจจะทำให้เกิดการสูญเปล่า ดังนั้นองค์กรจึงต้องเริ่มที่จะใส่ใจและให้ความสนใจต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Phuvitayapun, 2007: 84) และเลือกใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ

ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีขององค์กร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างนโยบาย และวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการทำงานตรงตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร (Cheerakan, 2014: 331) ซึ่งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นยุทธวิธีในการบริหารคนกับงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรมีความมองข้าม (Taylor & Dori, 2008) และควรหาวิธีการที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรที่ดีขึ้น (Beer, 2000) โดยใช้กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) เพื่อดำเนินการในการดึงดูด (Attract) การพัฒนา (Develop) และการธำรงรักษา (Maintain) ทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้ผลสูงสุด (High-Performing Workforce) โดยผสมผสานความต้องการความก้าวหน้า และการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างความโดดเด่นและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Tepwon, 2011: 264)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขาดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อมทำให้ผลประกอบการขององค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าองค์กรที่เต็มไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ (KulPeng, 2009: 11) และอาจก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน องค์กรทุกองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อการแสวงหา การพัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร ให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นมีความรู้สึกริษียินดี ภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และมีความสุขกับงานที่ได้ปฏิบัติให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ที่เพิ่มสูงขึ้น องค์การสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Upatana, Nami & Shoosanuk, 2016: 49)

จากที่กล่าวมานี้จึงเป็นที่มาของการค้นหาคำตอบว่า องค์การควรลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด และกลยุทธ์ใดที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Performance) และพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ

ทบทวนวรรณกรรม

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) อันเป็นกระบวนการในการประเมินว่าใครมีผลการทำงานเป็นอย่างไร ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน (Sannok, 2010: 6) ดังนี้

1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ในเวลาที่กำหนดได้อย่างดี การปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านคุณภาพของงาน หมายถึง มีการจัดระบบงานที่ดี ถูกต้อง แม่นยำ มีความสนใจในการผลิตงานให้ได้คุณภาพ ทำให้ผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือได้ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นตามมาในภายหลัง

3. ด้านปริมาณงาน หมายถึง การปฏิบัติงานมีเกณฑ์การประเมินและติดตามผลงานที่เหมาะสม ปริมาณงานเป็นไปตามเป้าหมาย และปริมาณงานเหมาะสมกับผู้รับผิดชอบ

4. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มีความสามารถทำความเข้าใจเรื่องราว ใช้ถ้อยคำในการสื่อสาร ประสานงานร่วมมือกับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ภายใต้อาณัติสัมพันธ์

ที่ดีต่อกัน

5. ด้านความรอบรู้งาน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ รู้ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง สามารถจดจำรายละเอียดของงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

6. ด้านความอดทนสาหะพยายาม หมายถึง ความตั้งใจปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้ มีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องานที่ยาก และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

7. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวางมาตรการป้องกันต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีกในอนาคต

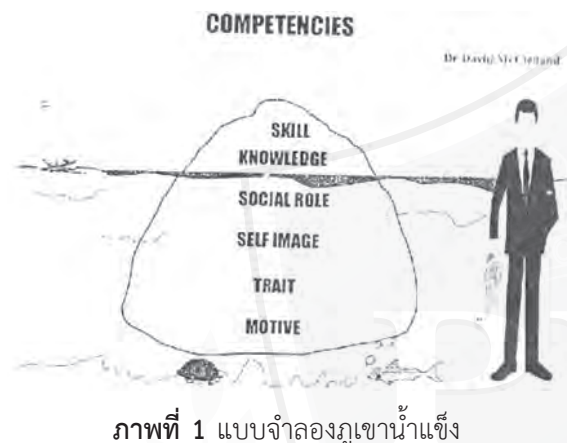
8. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน สามารถเสนอแนวคิดหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานได้ดี

ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยที่องค์การสามารถประเมินระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยพิจารณาจากความขยัน ความตั้งใจ ความพยายาม ความรับผิดชอบ ความสนใจและใส่ใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การ

ศักยภาพของพนักงาน (Potential)

ศักยภาพหรือสมรรถนะของพนักงาน หมายถึง ความสามารถที่เป็นไปได้ของพนักงานในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงงาน และการโอนย้ายงาน จัดเป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงานแต่ละคน อาจจะยังไม่แสดงออกมาให้เห็นในปัจจุบัน หรือแสดงออกมาแต่เป็นความสามารถที่ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะและที่ควรจะมีสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ถือว่าเป็นความสามารถที่มีมูลค่าสำหรับอนาคต (Future Value) (Phuvitayapun, 2007: 86) หากพนักงานในองค์การ

มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงย่อมส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร จากผลการศึกษาของ Vazirani (2010) พบว่า ศักยภาพของพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรในระดับสูงส่งผลต่อความเข้มแข็งและการเป็นผู้นำของธุรกิจ และศักยภาพในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง
ที่มา: McClelland (1973)

แนวคิดเรื่องศักยภาพของพนักงานมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง (McClelland, 1973) โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วย

1. ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง และทักษะในการขับรถ
2. ความรู้ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด และการเมือง

และส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่สังเกตเห็นได้ยาก ประกอบด้วย

1. บทบาททางสังคม หมายถึง สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเรามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ขอความช่วยเหลือผู้อื่น
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคล

สามารถมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

3. อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น และเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน

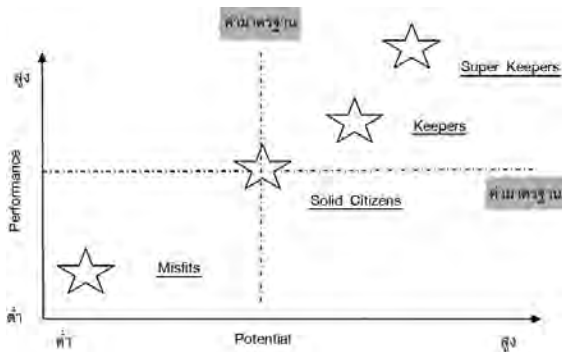
4. แรงกระตุ้น หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและความสำเร็จของงาน

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคุณอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ มีทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นนั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น

ดังนั้นศักยภาพหรือสมรรถนะบ่งบอกได้ถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ทฤษฎีการจัดกลุ่มพนักงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมีอยู่หลากหลายประเภทหลายรูปแบบ มีทั้งพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานที่ดี ที่ไม่ดี และพวกที่ไม่เป็นที่ปรารถนาขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกพนักงานตามคุณลักษณะออกเป็น 4 ประเภท โดยดูรายละเอียดจากภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 การแบ่งประเภทของพนักงานในองค์กร
ที่มา: ปรับปรุงจาก Berger & Berger (2004),
Dorothy & Lance (2004)

จากภาพที่ 2 แสดงการแบ่งประเภทของพนักงานในองค์กรโดยจำแนกตามคุณลักษณะออกเป็น 4 ประเภท (Berger & Berger, 2004; Dorothy & Lance, 2004) ดังนี้

1. พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร (Super Keepers) เป็นกลุ่มพนักงานที่องค์กรต้องการและอยากจะสรรหาคัดเลือกเข้ามา บุคคลที่เป็น Super Keepers หรือที่เรียกว่าพนักงานดาวเด่น บุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นแม่แบบให้กับคนในองค์กร และเป็นบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จและสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรด้วย โดยส่วนใหญ่องค์กรควรจะมีพนักงานที่เป็น Super Keepers อยู่ประมาณ 3-5%





2. พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Keepers) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ บุคคลที่จัดอยู่ในกลุ่ม Keepers จะมีความพยายามในการช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่องค์กรควรจะมีพนักงานที่เป็น Keepers อยู่ประมาณ 20-25%

3. พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Solid Citizens) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่คาดหวัง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา การจูงใจ และธำรงรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ด้วยเช่นเดียวกัน โดยส่วนใหญ่องค์กรควรมีพนักงานที่เป็น Solid Citizens อยู่ประมาณ 70% ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มพนักงานจำนวนมากที่สุดในองค์กร

4. พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Misfits) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวัง ซึ่งองค์กรไม่จำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ องค์กรจะต้องมีมาตรการและนโยบายให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) เป็นต้น โดยส่วนใหญ่องค์กรควรมีพนักงานในกลุ่มนี้จำนวนน้อยที่สุด โดยเฉลี่ยอยู่ประมาณน้อยกว่า 5%

สรุปแนวคิดของ Berger & Berger (2004) และ Dorothy & Lance (2004) ได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแต่ละแห่งมีความหลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกทรัพยากรมนุษย์ตามคุณลักษณะของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประเภทคือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเกินความคาดหวัง (โดดเด่นเกินค่ามาตรฐาน) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง (เกินค่ามาตรฐาน) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในความคาดหวัง (เท่ากับค่ามาตรฐาน) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าความคาดหวัง (ต่ำกว่าค่ามาตรฐาน)

นอกจากนี้ Rothwell (2005) ได้แบ่งกลุ่มพนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการทำงาน (Potential) ของพนักงานแบ่งเป็น 4 ประเภท โดยแสดงให้เห็นจากภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้

สูง Performance	Workhorse 	Star 
	Deadwood 	Problem child 
ต่ำ	Potential	สูง

ภาพที่ 3 การจัดกลุ่มพนักงานจากผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงาน (The Performance / Potential Grid)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Rothwell (2005)

การจัดกลุ่มพนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงานสามารถแบ่งกลุ่มพนักงาน ออกเป็น 4 ประเภท (Rothwell, 2005 cited in Phuvitayapun, 2007: 87) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พนักงานกลุ่มดาวเด่น (Star) เป็นกลุ่มของพนักงาน ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศหรือดีเยี่ยม โดดเด่นเกิน ความคาดหวัง ซึ่งคนในองค์กรเองมองกลุ่มพนักงาน แบบนี้ว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานดีเยี่ยมเกินเกณฑ์ มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด ถ้าผู้บริหาร ดูแลรักษาพนักงานกลุ่มดาวเด่นนี้ไม่ดี พนักงานกลุ่ม ดาวเด่นนี้จะไปอยู่กับองค์กรอื่นเนื่องจากเป็นที่ต้องการ ขององค์กรอื่นทั่วไป ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขึ้นค่าจ้างประจำปี การจ่ายโบนัส และการให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

2. พนักงานกลุ่มม้างาน (Workhorse) เป็นกลุ่ม ของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีความขยัน อดทน ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความคล่องแคล่ว ว่องไวในการทำงาน แต่ศักยภาพการทำงานอยู่ในระดับต่ำ พนักงานกลุ่มนี้จะเป็คนที่รักองค์กรและอยู่กับองค์กร มาตั้งแต่แรกเริ่ม มีความขยันและมุ่งมั่นที่จะทำงาน และมักจะพูดถึงองค์กรในเชิงบวกเสมอ เป็นที่รักใคร่ของ ผู้บริหาร แต่ไม่สามารถพัฒนาขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่านี้ได้

สาเหตุอาจเนื่องมาจากคุณวุฒิต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ของงานที่กำหนด หรือคุณวุฒิที่จบไม่ตรงตามสาขาที่ ปฏิบัติงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้ เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อยู่แล้ว

3. พนักงานกลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem child) เป็นกลุ่มของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีความขยัน อดทน กระตือรือร้น และมีความคล่องแคล่ว ว่องไวในการทำงานในระดับต่ำ แต่มีศักยภาพในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญเชี่ยวชาญ ในสายงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง มีความเฉลียวฉลาด และส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ หรือ Gen Y พนักงาน กลุ่มนี้จะมีความมั่นใจในตนเองสูง ไม่ชอบการบังคับ ขอบงานอิสระ องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงาน กลุ่มนี้เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความพร้อม ในศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน

4. พนักงานกลุ่มตอไม้ตายซาก (Deadwood) เป็นกลุ่มของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ในการทำงานต่อไปในอนาคตต่ำกว่ามาตรฐานและต่ำกว่า ความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งหมายถึงกลุ่ม พนักงานที่ขาดความขยัน อดทน กระตือรือร้น และ ความคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน รวมถึงยังขาด ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในสายงาน ที่ปฏิบัติ หรืออาจจะเป็พนักงานที่มีปัญหาด้านสุขภาพ ร่างกาย ทำงานไม่ไหว ปัญหาความไม่พึงพอใจในระบบ การบริหารงาน การไม่ได้รับความยุติธรรมในองค์กร ปัญหาด้านทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร ซึ่งหากมองในมุม ของจริยธรรมในองค์กรแล้วองค์กรควรให้โอกาสและ ให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้โดยพิจารณารายละเอียด ของประเด็นปัญหาและศึกษาพฤติกรรมเป็นรายบุคคล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ให้สูงขึ้น

จากทฤษฎีการจัดกลุ่มพนักงานสามารถสรุปได้ว่า การจัดกลุ่มพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถจัดกลุ่มพนักงานบนพื้นฐานความแตกต่างของ

คุณลักษณะตามความคาดหวังขององค์กร และความแตกต่างของผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงาน สามารถแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 4 ประเภท คือ (1) กลุ่มดาวเด่นที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จและสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร (2) กลุ่มมั่งงายที่มีผลการปฏิบัติงานสูงแต่ศักยภาพต่ำ มีความขยัน เพียรพยายามในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะเกินความคาดหวังขององค์กร (3) กลุ่มเด็กมีปัญหาที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำแต่ศักยภาพสูง องค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจ และธำรงรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะอยู่ในความคาดหวังขององค์กร และ (4) กลุ่มต่อไม่ตายซากที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่ำ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากความไม่พึงพอใจ ในระบบการบริหารงาน การมีปัญหาด้านสุขภาพ หรือ การไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างในองค์กรทั้ง 4 ประเภทนี้ ถือเป็นสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กรที่สามารถประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จขององค์กรได้ในอนาคต ดังนั้นองค์กรควรให้ความสนใจและใส่ใจในการแสวงหา การพัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างเหล่านี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่เป็นสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยืนยาว

กลยุทธ์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่เริ่มกำเนิดมาจากคำศัพท์เฉพาะในทางทหาร แต่ปัจจุบันได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในภาครัฐและเอกชน กลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นแผนงานหลักขององค์กรซึ่งจะใช้เป็นแนวทาง

ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Tepwon, 2011: 52) ส่วนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการในการเอาชนะปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็น การเชื่อมโยงบทบาทความรับผิดชอบของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Yossomsak, 2006: 46 และ Srimuang, 2009: 34) ในขณะที่ Noe et al. (2006) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนของกิจกรรมและเป็นการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า กลยุทธ์ถือเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

สรุปได้ว่ากลยุทธ์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่เป็นแบบแผนใช้ในการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มุ่งเน้นในองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

สำหรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการทำงาน (Potential) ที่ได้จากการศึกษาเอกสารวิชาการและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ได้บทสรุปที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เหมาะสม ดังรายละเอียดแสดงในภาพที่ 4 ดังต่อไปนี้ (Thongtem cited in Dhipayawatanakul, 2014; Rothwell, 2005; Phuvitayapun, 2007: 88)

<p style="text-align: center;"><u>Workhorse</u></p> <p>HR Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ลดอัตราการลาออกน้อยที่สุด ● สอนงาน ฝึกอบรม เสริมทักษะ ● แนะนำเครื่องมือ ระบบงาน ● ให้ลองทำ และให้คำปรึกษาแนะนำ ● ให้กำลังใจและจูงใจในการเรียนรู้ ● ประเมินความก้าวหน้า แจ้งผลให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง ● เพิ่มเป้าหมาย ความยากของงานตามระดับความสามารถของพัฒนาการ ● เน้นการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน 	<p style="text-align: center;"><u>Star</u></p> <p>HR Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ลดอัตราการลาออกน้อยที่สุด ● มอบงานที่ท้าทายความสามารถและความรับผิดชอบ เน้นการยกระดับมาตรฐาน ● ให้เป็นที่เลียง ช่วยสอนงานคนอื่น ● ให้เป็นตัวแทนหน่วยงานไปร่วมประชุม ● ยกย่องให้เกียรติในที่ประชุม ● ให้ช่วยทำงานด้านบริหารอย่างง่าย ● พัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมเป็นหัวหน้างาน ● พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Advancement)
<p style="text-align: center;"><u>Deadwood</u></p> <p>HR Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สั่งงานโดยตรง สั่งอย่างละเอียด ● ควบคุมประเมินผลงานอย่างใกล้ชิด ● สอนงานอย่างเฉพาะเจาะจง มีคู่มือการทำงาน Flow งานอย่างละเอียด ● ให้มีพี่เลี้ยงคอยประกบช่วยเหลือสอนงาน ● ช่วยเหลือแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิด ● ใช้ทฤษฎีชี้ผลกรรมกรจูงใจ ● ออกมาตรการหรือนโยบายเพื่อลดจำนวนคนกลุ่มนี้ลง ● มาตรการการเกษียณอายุก่อนกำหนด ● วินัย และการลงโทษ (มาตรการสุดท้าย) 	<p style="text-align: center;"><u>Problem child</u></p> <p>HR Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● จูงใจโดยให้การยอมรับ (Recognition) ● มอบหมายงานในที่ประชุม ● ขอคำปรึกษาในเรื่องที่เขาชำนาญที่สุด ● ให้ริเริ่มงานใหม่ๆ บ้าง ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิม ● ชี้ให้เห็นถึงโอกาสแห่งความก้าวหน้าถ้าผลงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ● ติดตามควบคุมงานเป็นระยะๆ ● เน้นวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการสอนงาน และการเป็นที่เลียงจากหัวหน้างาน

ภาพที่ 4 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบนพื้นฐานของความแตกต่าง
ที่มา: ปรับปรุงจาก Thongtem cited in Dhipayawatanakul (2014), Rothwell (2005)
 และ Phuvitayapun (2007: 88)

จากภาพที่ 4 พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรบนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงาน มีดังนี้

1. กลุ่มดาวเด่น กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการมอบหมายงานโดยกำหนดความต้องการและการควบคุมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และกลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Advancement) เพื่อให้กลุ่มดาวเด่นมีหลักประกันการปฏิบัติงานที่มั่นคงและมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยืนยาว

2. กลุ่มม้างาน กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การสอนงาน (Job Instruction) ด้วยการเตรียมการสอน การสาธิต/การแสดง การให้ลองปฏิบัติ และการให้ทำงานจริง กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน (On the Job Training - OJT) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ทราบถึงสภาพการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริงๆ หรือใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่ทำงานจริง เป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ ตลอดจนกลยุทธ์การให้คำปรึกษาและการกระตุ้นจิตใจเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. กลุ่มเด็กมีปัญหา กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การมอบหมายงาน (Delegation) กลยุทธ์การให้คำปรึกษาหารือ (The guidance consults) และกระบวนการสอนงานแบบโค้ช (Coaching) เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการให้คำแนะนำ คำชี้แนะ ปรึกษาวิจารณ์ ตลอดจนให้

ข้อเสนอและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด กลยุทธ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นเทคนิคเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานช่วยสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีในส่วนงานต่างๆ เพื่อให้กลุ่มเด็กมีปัญหาได้ตระหนักว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนกล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งถ้าจะก้าวไปสู่ตำแหน่งบริหารจะเกิดความรู้ ความเข้าใจงานในทุกๆ ด้านได้เป็นอย่างดี และกลยุทธ์การติดตามควบคุมคุณภาพใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC (Quality Control Cycle) คือ กิจกรรมการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อนและหาสาเหตุแห่งปัญหา แล้วระดมปัญญาแก้ไขปรับปรุงและวางแผนคุณภาพอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้ระบบควบคุมคุณภาพโดยอาศัยหลักการของวงจรเดมิ่ง PDCA (Deming Cycle) ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ตลอดจนเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน

4. กลุ่มต่อไม้ตายซาก กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การสั่งงาน (Job Assignment) เป็นการฝึกฝนกลุ่มต่อไม้ตายซากด้วยวิธีมอบหมายภาระหน้าที่ และติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน ตลอดจนประเมินผลทางบวกอย่างสร้างสรรค์ โดยการบอกในสิ่งที่เขาปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ด้วยวิธีการบอกให้รู้จุดที่ไม่ถูกต้อง ให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญห และลองให้ทำใหม่ กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน (On the Job Training - OJT) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรถึงสภาพการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริงๆ หรือใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่ทำงานจริง เป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

บทสรุป

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างและหลากหลาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างหลากหลายเหล่านี้จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญสำหรับองค์กรในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สำหรับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูงนั้นควรเริ่มจากการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา ตลอดจนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลงานและศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนและยาวนาน ทั้งนี้เพื่อสร้างโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การจัดประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หากพิจารณาความแตกต่างบนพื้นฐานของคุณลักษณะตามความคาดหวังขององค์กร ความแตกต่างของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยที่องค์กรสามารถประเมินระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยพิจารณาจากความขยัน ความตั้งใจ ความพยายาม ความรับผิดชอบ ความสนใจและใส่ใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร และพิจารณาความแตกต่างบนพื้นฐานศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นตัวบ่งบอกถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของพนักงาน ซึ่งพนักงานนั้นจะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ นั่น สามารถแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 4 ประเภท คือ กลุ่มดาวเด่น (Star) ที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง กลุ่มม้างาน (Workhorse) ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงแต่ศักยภาพต่ำ กลุ่มเด็กมีปัญหา (Problem child) ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำแต่ศักยภาพสูง และกลุ่มตอไม้ตายซาก (Deadwood) ที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่ำ

กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร มีดังนี้

1. กลุ่มดาวเด่น กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้นด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ กลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยง เป็นการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และกลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อใช้เป็นหลักประกันการปฏิบัติงานที่มั่นคงและผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนยาว

2. กลุ่มม้างาน กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การสอนงาน การสาธิต การให้ลองปฏิบัติ และการให้ทำงานจริง กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงานเป็นการฝึกอบรมให้ทราบถึงสภาพการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริง โดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์การให้คำปรึกษาเป็นการกระตุ้นจิตใจเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. กลุ่มเด็กมีปัญหา กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และกระบวนการสอนงานแบบโค้ช เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการให้คำแนะนำ คำชี้แนะ วิพากษ์วิจารณ์อย่างใกล้ชิด กลยุทธ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีในส่วนงานต่างๆ และกลยุทธ์การติดตามควบคุมคุณภาพใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC เป็นการสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อนและหาสาเหตุแห่งปัญหา แล้ววางแผนคุณภาพอย่างเป็นระบบ และใช้ระบบควบคุมคุณภาพโดยอาศัยหลักการของวงจรเดมिंग (PDCA) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ตลอดจนเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน

4. กลุ่มตอไม้ตายซาก กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ กลยุทธ์การสั่งงาน ด้วยวิธีมอบหมายภาระหน้าที่และติดตามตรวจสอบ และประเมินผลทางบวกอย่างสร้างสรรค์ กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริง หรือใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่ทำงานจริง

เป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ ถือเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

การนำไปใช้ประโยชน์

1. พนักงานในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในตนเอง และทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรมากยิ่งขึ้น สามารถนำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

2. ผู้บริหารในองค์กรนำไปใช้ในการจำแนก แยกแยะประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความแตกต่างบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3. ผู้บริหารองค์กรนำไปใช้ในการจำแนกประเภท

ของทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ อ่านใจ ตัดสินใจ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. ผู้บริหารองค์กรนำกลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และการรักษา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

5. องค์กรต่างๆ สามารถนำกลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้น

6. องค์กรต่างๆ สามารถนำกลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ในการกระตุ้นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดี ต่อการทำงาน เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีส่งผล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

References

- Beer, M. (2000). *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berger L. A. & Berge D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. United States: McGraw-Hill.
- Cheerakan, K. (2014). In Modern Human Resource Management (present to future). *Suthiparithat Journal*, 28(86), 322-337. [in Thai]
- Dhipayawatanakul, S. (2014). *How to Manage Talent and Difference People*. Bangkok: Thailand Productivity Institute. [in Thai]
- Dorothy, R. B. & Lance, B. (2004). *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Hormalaikul, N. (2011). *The Staff Competency Development Shipping and Packing Division, Thai Airways International Public Company Limited*. Master of Business Administration in Aviation Management, Nakhon Phanom University. [in Thai]
- Kityunyong, S. (2012). *Notable highlights how diverse and great staff*. Bangkok: Smart Life. [in Thai]

- KulPeng, K. (2009). *I do not want to lose good people in the organization to do*. Bangkok: HR Center. [in Thai]
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Phuvitayapun, A. (2007). *Strategic talent management and development*. Bangkok: HR Center. [in Thai]
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning* (3rd ed.). United States: America Management Association.
- Sannok, J. (2010). *The Relationship Between Motivation and Job Performance of The Employees in Provincial Electricity Authority, zone Three, Nakhon Ratchasima*. Master of Business Administration, Valaya Alongkorn Rajabhat University. [in Thai]
- Srimuang, A. (2009). *Strategic human resource management in the economic crisis*. Bangkok: HR Center. [in Thai]
- Taylor, M. & Dori, F. (2008). Strategic Human Resource Management in US Luxury Resorts-A Case Study. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), 82-95.
- Tepwon, P. (2011). *Strategic human resource management: concepts and strategies for competitive advantage*. Bangkok: SE-ED. [in Thai]
- Upatana, R., Nami, M. & Shoosanuk, A. (2016). Supervisor's transformation leadership influence on job satisfaction, Organizational commitment and employee's job performance of tisco bank public company limited. *Panyapiwat Journal*, 8(Special Issue), 39-51. [in Thai]
- Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Yossomsakdi, S. (2006). *Human Resource Management*. Bangkok: M.T. Press. [in Thai]



Name and Surname: Malinee Srimaitree

Highest Education: Master Degree of Business Administration, Srinakharinwirot University

University or Agency: Ubon Ratchathani Rajabhat University

Field of Expertise: Organization and Human Resource Management

Address: Department of Human Resource Management, Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University 34000