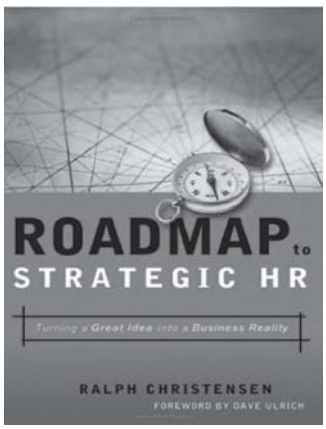
# บทวิจารณ์หนังสือ
# Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality

*จิระพงศ์ เรืองกุน**




**ผู้เขียน** Ralph Christensen AMACOM, 2006

นับตั้งแต่ Dave Ulrich ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วย 4 บทบาทสำคัญ ได้แก่ หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) และบทบาทด้านขวัญใจพนักงาน (Employee Champion) (Ulrich, 1997) ในปัจจุบัน พบว่า บทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ดูจะมีความชัดเจนและเป็นบทบาทที่ท้าทายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยออกมายืนยันว่าสมรรถนะ (Competency) ประการหนึ่งที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ นั่นคือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบกลยุทธ์ได้ (Strategic Architect) (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008: 8) อย่างไรก็ตาม หลายคนอาจจะมีการตั้งคำถามว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร และทำได้อย่างไร ที่สำคัญคือนักทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ได้อย่างไร หนังสือ Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality ของ Ralph Christensen เล่มนี้น่าจะเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางที่ดีสำหรับการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ดี

* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
172 ถนนอิสรภาพ แขวงวัดกัลยาณ์ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600
เมล: jack.dj37@hotmail.com

## บทสรุปจากหนังสือ

โครงสร้างของหนังสือแบ่งเป็น 19 บท มีเนื้อหาสรุปโดยย่อ ดังนี้

**บทที่ 1 The Complexity of the Challenge** กล่าวถึงความท้าทายที่มีผลกระทบต่อองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ โลกาภิวัตน์ สงครามแห่งการแย่งชิงวุฒิสามารถ (Talent) แรงกดดันจากพนักงาน ลูกค้าและผู้ถือหุ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งผู้เขียนได้ตั้งข้อสังเกตที่น่าสนใจว่านักทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมเพียงพอต่อความท้าทายต่าง ๆ เหล่านั้นแล้วหรือยัง ทั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นปัญหาของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจ เช่น นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลากับงานประจำมากเกินไป ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกับธุรกิจ ขาดความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี การแข่งขัน และอื่น ๆ ที่สำคัญ คือ งานของนักทรัพยากรมนุษย์ยังขาดการมองในเชิงกลยุทธ์ ปัญหาเหล่านี้ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ผู้เขียนได้แนะนำให้นักทรัพยากรมนุษย์หันมามุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์การ ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ทำการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนให้พนักงานตอบสนองความต้องการของลูกค้า การพัฒนาพนักงานเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และการออกแบบงานและวัฒนธรรมองค์การใหม่

**บทที่ 2 From Rigid Administrators to Strategic Contributors** กล่าวถึงพัฒนาการแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) ที่มุ่งเน้นเรื่องการจ้างงานและการไล่พนักงานออก คำนึงถึงต้นทุนเป็นสำคัญ ต่อมาเป็นยุคของแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ที่มีการต่อรองกับสหภาพแรงงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องและมีทักษะด้านการเจรจาต่อรอง ถัดมาเป็นแนวคิดการบริหารงานบุคคล (Personnel) ที่เน้นงานบริหาร เช่น ค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล แรงงานสัมพันธ์ ในช่วงนี้จะมุ่งเน้นการควบคุมเป็นหลัก หลังจากนั้นเป็นช่วงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วองค์การจะเปลี่ยนแค่ชื่อ แต่การทำงานยังมุ่งเน้นงานประจำ และสุดท้ายคือยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) คือ การที่นักทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจในกลยุทธ์ คน และระบบขององค์การ มีการจัดการเพื่อให้ได้ผลงานสูง ในตอนท้ายผู้เขียนได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนผ่านงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสู่การสร้างความแตกต่างให้กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าเป็นเหมือนแผนที่นำทางสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

**บทที่ 3 Assess the Organization's Readiness for Change** การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงตัวเองจากการมุ่งเน้นงานประจำมาเป็นงานเชิงกลยุทธ์ นั้นจำเป็นต้องทราบว่าตนเองพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้วหรือไม่ ในบทนี้ผู้เขียนได้ตั้งประเด็นคำถามขึ้นมาเพื่อวัดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ เช่น 1) คุณค่าของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ได้

ให้กับองค์การคืออะไร อะไรที่เป็นชื่อเสียงขององค์การ กลยุทธ์ทำได้อย่างไร 2) งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างไร 3) นักทรัพยากรมนุษย์สร้างผลกระทบที่สำคัญให้กับธุรกิจได้อย่างไรบ้าง 4) องค์การมีแผนการบริหารคนหรือไม่ ใครเป็นคนวางแผน ฝ่ายบริหารมีบทบาทในการวางแผนคนหรือไม่ 5) ผู้จัดการในสายงานมีส่วนช่วยในการบริหารคนและองค์การหรือไม่ เป็นต้น ประเด็นคำถามเหล่านี้เป็นสิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องตอบให้ได้เพื่อเป็นการประเมินและเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง

**บทที่ 4 Develop a Framework and Language for HR** ผู้เขียนได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่าเป็นพื้นฐานทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากหลากหลายมุมมอง จากนั้นได้นำเสนอหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1) วุฒิสามารถ (Talent) เป็นกลไกสำคัญในการสรรค์สร้างคุณค่าให้กับองค์การ 2) ประเด็นที่เป็นโอกาสและปัญหาของธุรกิจล้วนเป็นผลมาจากคนและองค์การ 3) วุฒิสามารถจะกลายเป็นทรัพยากรที่หายากยิ่งขึ้นในอนาคต 4) งานหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของธุรกิจและความต้องการของลูกค้า และ 5) หัวหน้างานมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วย จากหลักการดังกล่าวทำให้ผู้เขียนได้พัฒนากรอบแนวคิด เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยต้องการที่จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งครอบคลุมในส่วนของลูกค้า และการให้ความสำคัญกับกระบวนต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**บทที่ 5 Understand the Senior HR Leader's Role as Organizational Architect** ได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง (VP-HR) ในฐานะที่เป็นสถาปนิกขององค์การ (Organizational Architect) ซึ่งจะต้องรับผิดชอบการบริหารคนและองค์การ ใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้บรรลุสิ่งที่องค์การต้องการ รวมทั้งความเข้าใจหน้าที่ของหน่วยงานอื่นสามารถแก้ปัญหาได้ ดังนั้น VP-HR จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ของธุรกิจ เป้าหมาย กระบวนการทำงาน ระบบและโครงสร้างขององค์การได้

**บทที่ 6 Clarify Line Management' Role in Creating and Owning Human Resource Strategy** ผู้เขียนกล่าวอย่างน้อยใจว่าตลอดประสบการณ์ชีวิตการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเขา พบว่า มีผู้จัดการในสายงานน้อยคนนักที่จะสนใจนักทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์ แต่ก็พบเหมือนกันว่ามี นักทรัพยากรมนุษย์จำนวนน้อยเช่นกันที่พยายามเชื้อเชิญให้ผู้จัดการเหล่านั้นเข้าสู่โลกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่ในความเป็นจริงนักทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนให้กับเขาเหล่านั้น ซึ่งผู้เขียนได้แนะนำให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันระหว่างผู้จัดการในสายงานกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับองค์การและระดับหน่วยงาน เพื่อร่วมกันบริหารคน ในตอนท้ายของบทผู้เขียนได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นหุ้นส่วนไว้อย่างน่าสนใจ

**บทที่ 7 Create a Human Resource and Organization Strategy** กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจทิศทางกลยุทธ์ขององค์การที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลนั้น คือ การที่แผนทรัพยากรมนุษย์กำหนดขึ้นตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ หัวหน้างานเข้ามีส่วนร่วมในการวางแผน ส่วนนักทรัพยากรมนุษย์ควรเข้ามีส่วนร่วมในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ที่สำคัญงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองควรสนับสนุนแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดขึ้น

**บทที่ 8 Examine the Five Human Resources Process through a Strategic Lens** ผู้เขียนได้นำเสนอโมเดลกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Hallmark ซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการสำคัญ ได้แก่ การวางแผนกำลังคนและการจัดคนเข้าทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาองค์การ การจัดการผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล และพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นโมเดลที่ช่วยให้สามารถมองแนวทางการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ดี และได้เสนอว่าการทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์นั้นควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน การได้รับทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและมีการติดตามการทำงานทั้งในขั้นตอนของการออกแบบและการนำไปปฏิบัติของการเปลี่ยนแปลง

**บทที่ 9 Examine Workforce Planning and Staffing through a Strategic Lens** การวางแผนกำลังคนถือเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจที่ช่วยให้การระบุจำนวนและทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อธุรกิจ ผู้เขียนได้นำเสนอกรอบการวางแผนกำลังคนของ Hallmark ที่น่าสนใจโดยเริ่มจากการพิจารณากลยุทธ์ของธุรกิจและทิศทางในอนาคตขององค์การ การกำหนดตัวขับเคลื่อนกำลังคนซึ่งเป็นตัวช่วยในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของจำนวนและหรือทักษะของพนักงาน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาและบรรจุคนจากภายในและภายนอก และแผนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan) ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่สุด

**บทที่ 10 Examine Performance Management through a Strategic Lens** ผู้เขียนได้เล่าพัฒนาการของการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีรากฐานมาจากการบริหารค่าตอบแทน เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ มีการตั้งเป้าหมายการทำงาน การให้ความสำคัญกับระบบการวัดและการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นหลักการที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างน่าสนใจ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดบนพื้นฐานของกลยุทธ์ทางธุรกิจ ตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจน พยายามสร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงแก่พนักงาน การแยกแยะผลการปฏิบัติงานเป็นระบบตามความแตกต่างของผลงาน ที่สำคัญต้องเปิดเผยโปร่งใสได้รับการยอมรับจากพนักงาน

**บทที่ 11 Examine Organization Development through a Strategic Lens** หลายคนคิดว่าการพัฒนาองค์การคือการพัฒนากลยุทธ์ การเชื่อมโยงการออกแบบงานและองค์การ การพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทีมและภาวะผู้นำ บางคนมองว่าการพัฒนาองค์การเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาและฝึกอบรมภาวะผู้นำ แต่สำหรับผู้เขียนมองว่าการพัฒนาองค์การนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาองค์การทั้งระบบ โดยครอบคลุมเรื่องของการประเมินสภาพแวดล้อม การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงกลวิธี การออกแบบกระบวนการและการไหลของงาน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงระบบการควบคุม การสื่อสารและระบบข้อมูลต่าง ๆ ผู้เขียนได้นำเสนอโมเดลเชิงระบบ (A Systems Model) มาเป็นกรอบในการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีความชัดเจนช่วยให้สามารถทำความเข้าใจระบบต่างได้ด้วยภาษาทั่วไปที่เข้าใจง่าย หลังจากนั้นยังนำเสนอกรอบการวินิจฉัยองค์การ เพื่อประโยชน์ในการเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรก (Intervention) การพัฒนาองค์การในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**บทที่ 12 Examine Learning and Development Management through a Strategic Lens** กล่าวถึงกรอบแนวคิดในการเรียนรู้และพัฒนาที่มีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การวางแผนการพัฒนา 3) การพัฒนาทักษะที่มุ่งเน้นเทคนิคการสอนงานและการหมุนเวียนงาน 4) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และ 5) การวางแผนอาชีพ รวมถึงหลักการสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนา 4 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาเป็นการลงทุนในการสร้างพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน 2) การพัฒนาส่วนใหญ่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน 3) ทั้งพนักงานและหัวหน้างานมีส่วนร่วมในการพัฒนา และ 4) มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน สำหรับปัญหาที่มักพบบ่อยในกระบวนการของการเรียนรู้และพัฒนานั้นเกิดจากการที่หัวหน้างานไม่มีความผูกพันกับกิจกรรมของการพัฒนา ซึ่งผู้เขียนได้เน้นย้ำว่าการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จนั้นตัวผู้นำต้องให้การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาอย่างจริงจัง

**บทที่ 13 Examine Employee Relation through a Strategic Lens** การบริหารพนักงานสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการปกป้องผลประโยชน์ของพนักงานและองค์การ หลักการสำคัญของการบริหารพนักงานสัมพันธ์ที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดี การสร้างความสมดุลระหว่างความอาวุโสกับผลการปฏิบัติงาน การวัดผลงานที่มุ่งเน้นกิจกรรมหรือผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหาร และในส่วนของข้อมูลข่าวสารว่าสมควรให้พนักงานทราบได้มากน้อยแค่ไหน ในตอนท้ายผู้เขียนได้ทิ้งประเด็นคำถามด้านพนักงานสัมพันธ์อย่างน่าสนใจไว้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การจะช่วยให้พนักงานรู้สึกดี (Feel Good) นั้นว่าทำได้ยากแล้วแต่การช่วยให้พนักงานมีชีวิตที่ดี (Being Good) ที่ยากกว่านั้นจะทำอย่างไร 2) การที่ผู้จัดการได้รับผลสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจนั้นดีหรือไม่ดี เพราะบ่อยครั้งการพัฒนาหรือการก่อให้เกิดการปรับปรุงใด ๆ มักเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจ ทั้งสองประเด็นถือเป็นความท้าทายในการบริหารพนักงานสัมพันธ์

**บทที่ 14 Clarify the Roles of Generalist and Specialist** ผู้เขียนได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกตามบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) นักทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (HR Generalist) ซึ่งทำงานร่วมกับผู้จัดการในสายงานในการสรรค์สร้างกลยุทธ์การบริหารคน 2) นักทรัพยากรมนุษย์เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) เป็นบทบาทที่เน้นในด้านเทคนิคเป็นสำคัญ ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะด้านเทคนิคและความสามารถในการส่งมอบผลงานที่เหมาะสม และ 3) นักทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของศูนย์การให้บริการ (Service Center) ซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารงานประจำที่ต้องการคุณภาพและประสิทธิภาพแก่พนักงาน แต่ละบทบาทจะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้เขียนได้เน้นย้ำว่าไม่มีบทบาทไหนที่สำคัญกว่ากันแต่สิ่งที่สำคัญ คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องรู้ว่างานในแต่ละบทบาทนั้นจะต้องทำอย่างไร มีความแตกต่างกันอย่างไร และสามารถจะทำงานเหล่านั้นพร้อม ๆ กันให้ได้ดีที่สุดได้อย่างไร

**บทที่ 15 Design the Structure of Your New HR Organization** “อย่าให้ความสำคัญกับโครงสร้าง” เนื่องจากโครงสร้างจะเป็นผลที่ตามมาหากได้มีการออกแบบกระบวนการทำงานและมีการระบุบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้ที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน ผู้เขียนได้แนะนำว่าโครงสร้างการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมให้เกิดความสามารถขององค์การเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งมอบกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ดีเชื่อมโยงกับผู้จัดการในสายงาน ตลอดจนสามารถส่งมอบงานด้านเทคนิคและช่วยให้องค์การประหยัดต้นทุน ในตอนท้ายผู้เขียนได้ยกตัวอย่างโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัท Hallmark ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในส่วนสำนักงาน (HRO) ซึ่งมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ ส่วนงานทรัพยากรมนุษย์เชี่ยวชาญเฉพาะ (HR Specialist) ที่มุ่งเน้นงานเฉพาะบางอย่าง และส่วนงานธุรการทรัพยากรมนุษย์ (HR Administrative) ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ให้บริการ (Service Center)

**บทที่ 16 Assess and Upgrade Your HR Talent** กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้นำโดยมีการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ โดยต้องทำความเข้าใจตั้งแต่แรกเริ่มว่าสมรรถนะอะไรของพนักงานที่ควรได้รับการพัฒนา การพัฒนาผู้นำควรมุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาเกิดแนวคิดใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความเข้าใจในบทบาทของการเป็น Generalist และ Specialist และใช้การฝึกฝนโดยผ่านการทำงานจริง ซึ่งมีเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเทียบเคียง การออกแบบกระบวนการและโครงสร้าง และการสร้างทีม ตอนท้ายผู้เขียนกล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโปรแกรมการพัฒนาพนักงานที่บริษัท Hallmark ได้แก่ 1) ความชัดเจนในการพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) มีเวลาและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ 3) ประยุกต์เข้ากับการทำงานจริง และ 4) ใช้คนภายในองค์การที่มีความเชี่ยวชาญควบคู่กับทีมจากภายนอก

**บทที่ 17 Managing the Roadblocks in Making the Transition to Strategic HR** ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงอุปสรรคที่เป็นกำแพงกั้นในการเปลี่ยนเป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การยากที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้จัดการในสายงานในการทำหน้าที่หุ้นส่วนกลยุทธ์ อีกทั้งยังมีอุปสรรคจากความหลากหลายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เอง รวมถึงทักษะของนักทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เพียงพอ การผสมผสานระหว่างบทบาทของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป นักทรัพยากรมนุษย์เชี่ยวชาญเฉพาะ และนักทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของศูนย์การให้บริการนั้นทำได้ยาก ที่สำคัญ คือ ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์ด้วยกัน

**บทที่ 18 Managing Your Career in the Field of Strategic Human Resources** การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นผู้เขียนได้แนะนำหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้มีใจรักในการบริการ รู้สึกสนุกทุกครั้งที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น ยอมรับนับถือผู้อื่น 2) นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาให้เร็วเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยจำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีแล้วแปลงสู่การปฏิบัติให้เร็ว 3) นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเรียนรู้ธุรกิจ ทั้งด้านการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด กลยุทธ์ และอื่น ๆ 4) อย่าสนใจในรายละเอียดของแผนพัฒนาอาชีพจนเกินไปเพราะอาจทำให้เสียเวลา แต่ให้เรียนรู้หลักการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ 5) มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับตัวเอง และ 6) เติมพลังชีวิตให้กับตัวเองในทุก ๆ วัน ด้วยคิดถึงบทบาทในเส้นทางอาชีพของตน

**บทที่ 19 The Future of Human Resource** ผู้เขียนเชื่อว่าแนวโน้มที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับคนและองค์การจะมีมากขึ้น นักทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์และเป็นผู้นำที่ช่วยให้องค์การมีประสิทธิผล มีแนวโน้มการจ้างเหมา (Outsource) หรือเปลี่ยนไปใช้ศูนย์บริการ (Service Center) งานที่เป็นงานประจำ ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์หันมามุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาองค์การ การเรียนรู้และการพัฒนา และการจัดการผลการปฏิบัติงานแทน ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองระยะยาว จัดเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ส่วนด้านแรงงานสัมพันธ์นักทรัพยากรมนุษย์จะยุ่งเกี่ยวกับสหภาพน้อยลง รูปแบบความสัมพันธ์กับพนักงานจะเปลี่ยนแปลงไปโดยตั้งอยู่บนหลักการของความไว้วางใจและการมีจริยธรรม นอกจากนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเรียนรู้ว่าจะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญ คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานบนหลักการของวิถีแห่งชีวิต (Human Life) ซึ่งได้แก่ หลักของความเคารพ หลักความซื่อสัตย์ การถ่อมตัว การให้อภัย หลักความเป็นเลิศ และการเต็มใจให้บริการ ท้ายสุดผู้เขียนได้กล่าวว่างานของนักทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานที่มีอะไรใหม่ ๆ และเต็มไปด้วยความสร้างสรรค์เป็นงานที่ดูใหญ่ยิ่ง

## บทวิจารณ์

หนังสือมีจุดเด่นสำคัญอยู่ที่การจัดวางเนื้อหาที่กระชับและต่อเนื่อง แม้จะมีจำนวนบทเยอะ แต่เนื่องจากเนื้อหาในแต่ละบทที่ไม่มากไม่น้อยจนเกินไป ทำให้ผู้อ่านไม่รู้สึกเหนื่อยล้ากับการอ่านมากนัก ผู้เขียนมักตั้งประเด็นคำถามไว้ในตอนต้นของแต่ละบท เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน แล้วจึงอธิบายคำตอบของแต่ละประเด็นคำถาม ทำให้ผู้อ่านติดตามได้ง่ายและสามารถมองเห็นภาพของแนวปฏิบัติ (Practice) ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยผ่านการยกตัวอย่างถึงกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์ของผู้เขียนเอง

รูปแบบของการนำเสนอนั้นผู้เขียนได้สอดแทรกกรอบแนวคิดหรือโมเดลต่าง ๆ ไว้ตลอดทั้งเล่ม เช่น กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โมเดลความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โมเดลสมรรถนะของ Hallmark เป็นต้น เนื้อหาหลายส่วนได้ใช้รูปแบบของตารางเพื่อนำเสนอข้อมูล โดยเฉพาะเมื่อมีการเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวคิดต่าง ๆ เช่น การใช้ตารางเปรียบเทียบพัฒนาการแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้คุมกฎกับหุ้นส่วน เป็นต้น การนำเสนอออกมาในรูปแบบดังกล่าวทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและเพิ่มความน่าสนใจของหนังสือมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในเนื้อหาบางส่วนยังได้แทรกตัวอย่างของแบบสำรวจทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น Organizational Readiness Survey เพื่อสำรวจความพร้อมขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบบสำรวจนี้ผู้อ่านสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตัวเองได้ ถือเป็นอีกหนึ่งรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ จุดแข็งที่สำคัญของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่มุมมองของการนำเสนอเนื้อหาทั้งหมดนั้นมาจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ผ่านงานจากบริษัทชั้นนำกว่า 25 ปี โดยเฉพาะการเป็นผู้บริหารที่ Hallmark นับได้ว่าผู้เขียนเป็นนักปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ตัวจริง อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านคิดว่าหากผู้เขียนได้นำข้อมูลที่เกิดจากผลงานวิจัยหรือเอกสารทางวิชาการจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของประเด็นที่นำเสนอมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ผู้เขียนได้นำเสนอนั้นสามารถตอบโจทย์นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยังคงสงสัยว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คืออะไรและทำได้อย่างไร สามารถที่จะตอบคำถามที่ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องแสดงบทบาทอะไรบ้างเพื่อการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านคิดว่าผู้เขียนนำเสนอเนื้อหาในส่วนของการบริหารค่าตอบแทนน้อยเกินไปโดยมีการกล่าวเชื่อมโยงกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งผู้อ่านมองว่าการบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดและรักษาคนเก่งคนดีให้ร่วมงานและสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้พนักงานมีผลงานสูงซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Milkovich & Newman, 2008: 2, Lawler III, 2000: 10) ในทัศนะของผู้อ่านคิดว่ากระบวนการบริหารค่าตอบแทนเป็นประเด็นที่นักทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ได้ไม่ยาก

ในภาพรวมของหนังสือเล่มนี้จึงถือได้ว่าเหมาะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์นำไปปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการจัดการคน ช่วยสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ รวมทั้งเหมาะสำหรับผู้จัดการในสายงานหรือผู้สนใจทั่วไปในการเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารคนได้เป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

Christensen, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR: turning a great idea into a business reality*. New York: AMACOM.

Lawler, III E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Milkovich, G. and Newman, J. (2008). *Compensation*. 9th edition. New York: McGraw-Hill.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 6th edition. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Massachusetts. Harvard Business School Press.