

บทแนะนำหนังสือ

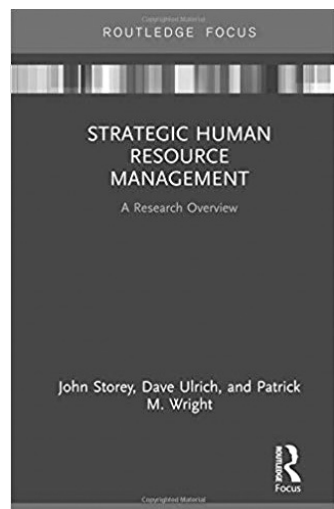
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์: ภาพรวมการวิจัย

Strategic Human Resource Management: A Research Overview

พิชักษณ์ ภู่อะกุล*

Phichak Phutrakhul

อาณานิคมศึกษาด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) นั้นแพร่หลายมากกว่า 30 ปี และตลอดระยะเวลานี้ได้ทำให้การมอง “คน” ในองค์กรเป็นสินทรัพย์มากกว่าค่าใช้จ่าย และคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ได้ทำให้องค์กรต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของคนในองค์กรที่จะต้องดูแล ฝึกอบรม และพัฒนามากขึ้น แนวคิดเรื่อง “ทุนมนุษย์” ที่กำเนิดขึ้นมามากมายหลังทำให้เห็นถึงความสนใจเรื่อง “คน” ในองค์กรมากขึ้นสะท้อนให้เห็นผ่านงานวิจัยด้านนี้ที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น



* อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แผนกวิชาการบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Lecturer, Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Sciences,
Suan sunandha Rajabhat University, Corresponding Author, E-mail: phichak.ph@ssru.ac.th

หนังสือเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: ภาพรวมการวิจัย” โดย John Storey, Dave Ulrich และ Patrick M. Wright ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2019 ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้มีความตั้งใจ 2 ประการได้แก่ **ประการแรก** เป็นการทบทวนงานวิจัยที่สำคัญที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้เขียนได้พัฒนาข้อโต้แย้งหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของผลการปฏิบัติงานขององค์กรคือ “ระบบ” ขององค์กร โดย “ระบบ” ที่ว่านี้หมายถึงระบบการจัดการทักษะและความสามารถพิเศษทั้งภายในองค์กรและกลุ่มสมรรถนะที่อยู่ในระดับสากล เช่น การพัฒนาทักษะ การให้รางวัล การดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถมาทำงานในองค์กร การทำงานข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น **ประการที่สอง** ผู้เขียนมุ่งเน้นไปถึงประเด็นปัจจุบันและความท้าทายที่เกิดขึ้น ชุดความคิดรวบยอดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการเปลี่ยนแปลงและสามารถสังเกตเห็นถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งแต่ละยุคสมัยนำความท้าทายและวิธีการแก้ปัญหาเดินทางมาพบกันเสมอ ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อความหมายของทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

หนังสือเล่มนี้ชวนผู้อ่านให้ขบคิดในประเด็นที่สำคัญอันเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้อ่านที่เป็นทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติสามารถนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในบริบทของแต่ละองค์กรได้ ทั้งองค์การภาครัฐ องค์กรเอกชน หรือองค์กรรูปแบบอื่นๆ อีกทั้งสำหรับนักศึกษาที่สนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หนังสือเล่มนี้จึงเป็นการปูพื้นฐานความรู้ทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่สอดแทรกในแต่ละบทเพื่อให้เห็นแนวทางการปฏิบัติรวมถึงแนวทางในการทำวิจัยในอาณานิคมศึกษาด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

สาระสำคัญของหนังสือ

หนังสือเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: ภาพรวมงานวิจัย” ได้แบ่งเนื้อหาทั้งหมดออกเป็น 7 บท โดยในแต่ละบทมีรายละเอียดดังนี้

บทที่ 1 การวางแผนการศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mapping the field of strategic human resource management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่อธิบายทฤษฎีและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนในสถานที่ทำงาน โดยในปัจจุบันคำนี้ได้ถูกใช้ในขอบเขตที่กว้างและหลายระดับ เช่น การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) การบริหารคน (People Management) พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) และการบริหารการจ้างงาน (Employment Management)

สำหรับรากฐานความรู้ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Labour Economics) สังคมวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Sociology) จิตวิทยา (Psychology) และ กฎหมาย (Law) ผู้เขียนกล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) สามารถใช้แทนกันได้ในปัจจุบัน นอกจากนี้หากจะศึกษารากฐานความรู้ของทั้ง 2 แนวคิดสามารถค้นพบได้จากนักวิชาการของสหรัฐอเมริกาในปี 1980-1989 โดยในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นการวางกรอบการศึกษา เช่น กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Model) เป็นต้น

ผู้เขียนได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การกำหนดการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ส่วนประกอบของทุนมนุษย์ เช่น ทักษะและความสามารถ ลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพของการตัดสินใจต่อ

กลยุทธ์ธุรกิจและสถานการณ์การแข่งขัน ในส่วนของทฤษฎีและการปฏิบัตินั้น ผู้เขียนกล่าวว่าทั้ง 2 อย่างเกี่ยวข้องกันแต่ไม่ได้เหมือนกันในทุกประการ โดยเฉพาะในการวิจัยจำนวนมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงการระบุและจัดหมวดหมู่ของการปฏิบัติ เช่นการรวบรวมสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเหล่านี้เป็นงานวิจัยที่สะท้อนถึงหลักการปฏิบัติ โดยตัวอย่างของงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการปฏิบัติ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล เป็นต้น แต่ยังมีงานวิจัยอีกประเภทหนึ่งที่พยายามหาแนวการกระทำที่ดีที่สุด (Best Practices) โดยงานวิจัยประเภทนี้จะพยายามเชื่อมโยงบริบท การปฏิบัติและผลลัพธ์ เช่นงานวิจัยที่เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำ เพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานหรือผลประกอบการ โดยทฤษฎีจะอธิบายว่าทำอะไรให้ผลลัพธ์เหล่านี้เกิดขึ้นโดยสร้างกรอบแนวคิดขึ้นมา แต่ผลลัพธ์ที่ได้พบว่ามีในหลาย ๆ กรณีการปฏิบัติในสถานการณ์จริงต่างจากทฤษฎี ดังนั้นนักปฏิบัติหลาย ๆ ท่านจึงให้ความสนใจกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติของพวกเขา ผู้เขียนให้คำอธิบายถึงเรื่องธรรมชาติของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องมีความสอดคล้องภายในองค์กร (Internal Fit) และสอดคล้องภายนอก (External Fit) กับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องทั้ง 2 แบบ นอกจากนี้ยังเน้นแนวคิดการมองหาทรัพยากรภายในองค์กร (Resource-Based View-RBV) มากกว่าตำแหน่งทางการตลาด สุดท้ายผู้เขียนกล่าวว่าหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการแสวงหาแนวทางการสร้างความสามารถของพนักงานที่ได้เปรียบจากการแข่งขันจากทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นของพนักงาน

ผู้เขียนกล่าวถึง กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ (de facto strategy) ว่ากลยุทธ์ในทางปฏิบัติเกิดจากการสร้างขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปและหากพบว่ากลยุทธ์นั้นดีและได้รับการพิสูจน์จากองค์กรว่านำมาใช้ได้อย่างยั่งยืนและไม่มีปัญหาที่ตามมาอาจจะรวมตัวกันเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันได้ ส่วนสาเหตุว่าทำไมกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถึงสำคัญ เนื่องมาจาก “คนสร้างความแตกต่าง”

ในขณะที่ทรัพยากรอื่น ๆ สามารถจัดหาได้ แต่การใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ของเหล่าผู้คนเป็นรากฐานที่ทำให้เกิดการสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขัน นอกจากนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงความสำคัญของคำว่า “ความสามารถเชิงพลวัตร (Dynamic Capabilities)” และ “กรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mind-Set)” ในเศรษฐกิจเชิงนวัตกรรมจะช่วยเพิ่มความจำเป็นต่อการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น ๆ

นอกจากนี้ผู้เขียนยังแนะนำตัวแบบการกระทำที่ดีที่สุด (Best Practice Models) และตัวแบบที่ตรงกันข้าม ได้แก่ ตัวแบบที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด (Best Fit Approaches) หรือ ตัวแบบตามสถานการณ์ (Contingency Models) โดยตัวแบบนี้จะเชื่อมโยงกลยุทธ์กับบริบทสิ่งแวดล้อม 3 ประเภท ได้แก่ การเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับวงจรชีวิตธุรกิจ และการเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับโครงสร้างองค์กร

โดยสรุป บทนี้รวบรวมประเด็นสำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าคืออะไร ต้นกำเนิดของแนวคิดเป็นอย่างไร ทำไมถึงมีความสำคัญ รวมถึงทฤษฎีและกรอบแนวคิดหลักคืออะไร โดยผู้เขียนได้ให้ประเด็นสำคัญว่า กลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นได้ตามแผนที่วางไว้โดยสามารถประเมินผลในแง่ของประสิทธิภาพความเหมาะสมกับสภาพตลาดแรงงานและผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจและการตอบสนองเฉพาะกิจซึ่งขาดความเหมาะสมอาจเสี่ยงต่อความไม่มีประสิทธิภาพและสิ้นเปลืองโดยปกติกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีเหตุผลซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะทำตามวิธีโดยไม่ต้องสงสัยแต่ต้องใช้แนวคิดการใช้ทรัพยากรเป็นฐานเพื่อทำให้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความโดดเด่นขึ้น

บทที่ 2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ผลการปฏิบัติงาน (Strategic human resource management and performance outcomes)

บทนี้ทำการสำรวจการวิจัยในช่วง 25 ปีที่ผ่านมาและได้พยายามตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน การอบการทำงานแรกสำหรับการสำรวจผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติต่อผลการปฏิบัติงานได้แก่ “มุมมองเชิงพฤติกรรม” มุมมองนี้ยังก่อให้เกิดแนวคิดพื้นฐานในการสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ต่างประเภทกัน ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้พิทักษ์ 2) ผู้ตรวจสอบ 3) ผู้วิเคราะห์ นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดยจุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้ใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ภายหลังได้มีการขยายเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์การจะสนองตอบในทางบวกกับพนักงาน พนักงานจะสนองตอบทางบวกและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์การ นอกจากนี้ผู้เขียนยังเสนอทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) ว่าทรัพยากรที่หาได้ยาก ยากแก่การเลียนแบบ และไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบของการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน

การวิจัยเชิงประจักษ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติเริ่มต้นด้วยการสำรวจ “ปัจจัย” ของการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยมี 3 ขั้นตอนในการวิจัยได้แก่ 1) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน พบว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการเพิ่มทุนมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตการทำงานของพนักงาน 2) การสำรวจกล่องดำ เมื่องานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปได้แก่การสำรวจเชิงประจักษ์ว่าการปฏิบัติงานเหล่านี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร 3) แบบจำลองขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน ผู้เขียนมีความเห็นว่าแบบจำลอง

ขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานมีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากจึงหันมาให้ความสนใจกับคำถาม 2 ข้อว่าขณะนี้เราเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้และยังไมรู้อะไรอีกบ้าง

คำถามที่ 1 เราเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน โดยงานวิจัยที่จะตอบคำถามข้อนี้ได้ให้คำตอบว่า 1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 2) ความสัมพันธ์เชิงบวกนี้อยู่เหนือขอบเขตของประเทศ 3) การรวมชุดของการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

คำถามข้อที่ 2 สิ่งที่ยังไม่รู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานมีสิ่งใดบ้าง โดยผู้เขียนตอบคำถามนี้ว่า ในขณะที่งานวิจัยทั้งหลายได้แสดงให้เห็นแล้วว่ามีความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติและผลการปฏิบัติงาน แต่คำถามที่สำคัญหนึ่งคือแล้วสิ่งนั้นคือการปฏิบัติแบบใด ผู้เขียนพบว่าสิ่งที่เรียกว่ามุมมองความสามารถ แรงจูงใจและโอกาส (Ability, Motivation and Opportunity : AMO) ที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น งานวิจัยหลายเรื่องได้ให้เห็นที่ตรงกันว่าเมื่อมีการวัดผล หรือควบคุมผลการปฏิบัติงานความสัมพันธ์จะหายไปรวมถึงยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าในอนาคตทิศทางของความสัมพันธ์จะไปในทิศทางใด สุดท้ายผู้เขียนถามว่าเราสามารถคาดหวังคุณค่าจากการเพิ่มการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลได้มากน้อยเพียงใด ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตว่าหากมีการเพิ่มเงินลงทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

โดยสรุป บทนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงานและได้ให้ข้อสังเกตว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น การวิจัยนี้ดำเนินการข้ามประเภทอุตสาหกรรมและภายในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันรวมถึงภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการวิจัยที่ข้ามภูมิภาคจำนวนมาก ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากค้นพบว่ามีความสอดคล้องกันเชิงบวกของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติและผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 3 แก่นสารของพื้นที่การปฏิบัติและหัวใจสำคัญของการควบคุม (Key practice areas and the key levers)

ผู้เขียนอธิบายแก่นสารของพื้นที่การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามวงจรของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (The Cycle of HR Practices) โดยเริ่มขั้นตอนตามวงจรดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดหาทรัพยากร การศึกษาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิจัยจำนวนมากศึกษา คือ “การบริหารอาชีพ” ซึ่งพัฒนามาจาก “การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง” จนนำไปสู่แนวคิด “อาชีพที่ไม่มีการกำหนดขอบเขต” และ “อาชีพแบบเพิ่มสะสมงาน” ซึ่งหมายถึงการไม่ปฏิบัติตามเส้นทางอาชีพแบบเดิม อาจจะมีตำแหน่งงานชั่วคราวในองค์กรมากขึ้นและมักใช้เพื่อประกันความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2) การสรรหาและคัดเลือก ภายหลังจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการระบุความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกเป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ระบบการสรรหาและคัดเลือกไม่มีระบบที่ดีที่สุดเพียงระบบเดียว ความรู้ ทักษะและความสามารถจะแตกต่างกันไปตามอาชีพเพื่อสะท้อนความซับซ้อนในงาน การสรรหาจากภายนอกอาจเป็นการประชาสัมพันธ์ตามด้วยกระบวนการคัดเลือกด้วยแบบสอบถามออนไลน์ การใช้ศูนย์การประเมิน และการสัมภาษณ์ ผู้เขียนกล่าวว่าการจ้างงานเป็นสัญญาจ้างชั่วคราวอาจจะไม่ได้ส่งผลดีในระยะยาว การบรรจุเป็นพนักงานประจำจะช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กรได้ดีกว่า และการฝึกงานจะเป็นกระบวนการสรรหาที่ดีโดยเฉพาะถ้าใช้กับนักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตใหม่

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผ่านการมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม โดยองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานรวมถึงการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การติดตามผลการปฏิบัติงาน

อย่างเป็นทางการ และการตรวจสอบผลลัพธ์เพื่อกำหนดพฤติกรรมในอนาคต การบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและกลุ่มได้รับการยกระดับให้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญทางกลยุทธ์ ดังนั้นจึงมีการสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น โดยสร้างวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจกับการระบุดูประสงค์ของแต่ละแผนก การวิจัยในด้านนี้เสนอแนะว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลต่อความเป็นธรรมแก่พนักงานแต่ละคน

4) ค่าตอบแทน คือระบบการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน สิ่งที่น่าสนใจด้านค่าตอบแทน ได้แก่ ประเภทของเงินรางวัลที่สร้างผลกระทบกับองค์กร ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ 1) การจ่ายตามทักษะหรือตามลำดับขั้น 2) การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการจ่ายเงินตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Related Pay: PRP) ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ การจ่ายเงินตามผลงานตามผลลัพธ์ที่ได้ และการประเมินผลงานในแง่ของพฤติกรรม แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดการประเมินผลก็มีแนวโน้มที่จะมีปัญหาการวัด การวัดตามผลงานอาจจะดูเหมือนเชื่อมโยงโดยตรงกับความพยายามและความสามารถแต่ก็อยู่บนพื้นฐานของการใช้การวัดพฤติกรรม แต่ควรมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การบริการลูกค้า หรือการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน แต่ก็อาจจะมีคามบกพร่องในเรื่องของความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน

5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการคนเก่ง กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนานั้นเกี่ยวข้องกับการออกแบบและการนำระบบการฝึกอบรมไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าควรจะมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่กลยุทธ์การฝึกอบรม การฝึกอบรมพนักงานเป็นตัวสะท้อนองค์การว่าให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งจะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงาน ปัจจุบันการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องพึ่งพาแรงงานที่มีทักษะสูง ในระดับที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว นักทรัพยากรมนุษย์อาจช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการสร้าง “การเรียนรู้ขององค์กร” ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งองค์กรต้องสร้างให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นกิจวัตรอันจะเป็นรูปแบบหนึ่ง

ของการเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กร

6) แรงงานสัมพันธ์ ความผูกพันของพนักงาน และการจัดการสุขภาพแบบองค์รวม ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากการมีสหภาพแรงงานเพื่อเป็นตัวเชื่อมโยงความต้องการระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งในภายหลังได้พยายามใช้หลักจิตวิทยาเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยลดความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานกับนายจ้างสู่การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรมากขึ้น โดยงานวิจัยพบว่าสามารถลดความเครียดของพนักงานได้ เพราะการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรจะสร้างความไว้วางใจกันมากขึ้น รายงานวิจัยยังเพิ่มเติมประเด็นนี้ว่าหากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมีระดับการเจ็บป่วยน้อยลงซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องการรักษาพยาบาลของพนักงานลงอีก

7) การออกแบบองค์กร โครงสร้างและการจัดการวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้นกกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมองค์กรมามีส่วนร่วม ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรโดยปกติจะมีแง่มุมด้านวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องเช่นในเรื่องของการลดขนาดองค์กร การกระจายอำนาจ การแบ่งแยก และการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นหน่วยธุรกิจอิสระ ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ไม่ค่อยสนใจในประเด็นดังกล่าว อย่างไรก็ตาม หากองค์กรขยายใหญ่มากขึ้น การวิเคราะห์งาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างครอบคลุม

โดยสรุป บทนี้ได้นำเสนอบทสรุปของงานวิจัยบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย แต่สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คืองานวิจัยเหล่านี้ไม่ได้ครอบคลุมทั้งหมด เป็นเพียงสิ่งที่ทำหน้าที่บ่งชี้เท่านั้น นอกจากนี้ยังมีบางแง่มุม เช่น เรื่องของทุนทางสังคมและการสร้างและการได้รับประโยชน์จากเครือข่าย แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมอาณาบริเวณศึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังเป็นที่น่าสังเกตว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติและปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเวลาผ่านไป วัฏจักรทางเศรษฐกิจอาจมีผลกระทบต่อสิ่งเหล่านี้เช่นกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างมากขึ้น รวมถึงผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ด้วย

บทที่ 4 สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ (HR competences and the HR function)

บทนี้จะให้ความสำคัญกับความสามารถและสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงนโยบายและการปฏิบัติ และศึกษาว่าการจัดระเบียบขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นแบบใด เช่น แบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ การแยกส่วนหรือการบูรณาการ การจ้างเหมาหรือการผลิตเอง เป็นต้น ในเรื่องนี้มีความสัมพันธ์ 2 ทางระหว่างแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดที่เกิดขึ้นจะช่วยสร้างรูปแบบของหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ ส่วนผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยกำหนดความคิดแม้พวกเขาจะไม่ได้อยู่อย่างชัดเจนก็ตาม

ส่วนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากรายงานการวิจัยในระหว่างปี 2004-2011 พบว่ามีหลักฐานเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับบทบาทเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจากการมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างหนึ่งที่อธิบายเรื่องดังกล่าวได้แก่การสร้างระบบงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Work System) นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำล้วนส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสำคัญมากขึ้น

ส่วนที่ 2 สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความแตกต่าง ในส่วนนี้กล่าวว่ามีความพยายามอย่างมากในการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการเริ่มศึกษาเรื่องสมรรถนะจากการฝึกนักบินของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา จนถึงบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์ วิธีนี้ได้รับการพัฒนาโดย David McClelland ในปี ค.ศ. 1973 ในการทดสอบสมรรถนะและพัฒนาโดย Richard Boyatzis ในหนังสือที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดดังกล่าวของเขาที่ชื่อว่า The Competent Manager ภายหลังจากนั้นมีความพยายามที่จะนิยามสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากงานวิจัยหลายเรื่อง ซึ่งสรุปได้ 4 หลักการสำหรับสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) เป็นบุคคลที่สร้างเป้าหมายให้กับองค์กรและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ 2) เป็นผู้ให้การสนับสนุนพนักงาน 3) เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 4) เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 แบบจำลองสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ulrich ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์กว่า 30 ปี ในการกำหนดสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญจากผู้เชี่ยวชาญระดับภูมิภาคจำนวน 21 หุ่นส่วนทุกภูมิภาคทั่วโลก โดยการศึกษาที่ตรวจสอบรายการเฉพาะของสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญต้องมีจำนวน 123 รายการ ซึ่งได้มาจากการสนทนากลุ่มและได้สมรรถนะจำนวน 9 สมรรถนะ แบ่งเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะที่ขับเคลื่อนองค์กร ได้แก่ *กลุ่มที่ 1* ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้วางกลยุทธ์ (Strategic Positioner) 2) นักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 3) ผู้นำความขัดแย้ง (Paradox Navigator) *กลุ่มที่ 2* ประกอบด้วย 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม (Culture and Change Champion) 2) ผู้ดูแลทุนมนุษย์ (Human Capital Curator) 3) ผู้จัดการผลประโยชน์ทั้งหมด (Total Reward Steward) และ *กลุ่มที่ 3* ประกอบด้วย 1) ผู้ประสานเทคโนโลยีและข้อมูล (Technology and Media Integrator) 2) ผู้ออกแบบและแปลผลการวิเคราะห์ (Analytics Designer and Interpreter) และ 3) ผู้จัดการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Manager)

ผู้เขียนกล่าวว่าบทบาท 4 ประการที่จะทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ 2) ผู้ให้การสนับสนุนพนักงาน 3) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และ 4) ผู้แทนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังได้นำเสนอ 9 มิติที่ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย 1) ชื่อเสียงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) ขอบเขตและการส่งมอบทรัพยากรมนุษย์ 3) กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ 4) การออกแบบทรัพยากรมนุษย์ (กระบวนการ บทบาทและโครงสร้าง) 5) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และความสามารถขององค์กร 6) การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ 7) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 8) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และ 9) รูปแบบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

โดยทั้ง 9 มิติดังกล่าวสามารถมองว่าเป็นการมอบคุณค่าใน 4 ลูกคลื่นได้แก่ คลื่นลูกที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม เน้นในบริการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป เน้นทำงานกับกฎและระเบียบ คลื่นลูกที่ 2 ปฏิบัติการทางทรัพยากรมนุษย์ เป็นการงานแบบมืออาชีพ เน้นนวัตกรรมด้านการปฏิบัติ คลื่นลูกที่ 3 ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เน้นการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร คลื่นลูกที่ 4 แนวทางภายนอก ลู่ภายในมุ่งสู่บริบทธุรกิจที่กว้างขึ้นเป็นการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งวิธีคิดและการปฏิบัติ

โดยสรุป บทนี้แสดงให้เห็นว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมาได้สร้างภาพของรูปแบบที่แตกต่างกัน ในรายงานชุดหนึ่งได้เสนอมุมมองในแง่ดีพร้อมหลักฐานที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความสามารถที่เพิ่มขึ้นและผลงานที่ดีขึ้น ในขณะที่รายงานอีกชุดหนึ่งชี้ให้เห็นว่าหน้าที่นั้นยังไม่ได้รับการฝึกฝนให้สูงขึ้น จุดเริ่มต้นของหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเป็นอาชีพที่ไม่มีอิทธิพล แม้จะพยายามสร้างว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญก็ตาม แต่การเกิดขึ้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นโอกาส และเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์สำหรับหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล หลักฐานจากการศึกษาที่อธิบายไว้ในตอนต้นของบทมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอนและการไม่มีจุดยืนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ในส่วนท้ายของบทนั้นชี้ให้เห็นถึงภาพในแง่ดีมากขึ้น

บทที่ 5 การเปลี่ยนแปลงบริบทของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The changing contexts of strategic human resource management)

บทนี้ติดตามงานวิจัยที่สำรวจปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนและพัฒนาที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับตั้งแต่ช่วงหลังสงคราม การจ้างแรงงานตามระบบไตรภาคี การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นเป็นตัวกำหนดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเกิดขึ้นของทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ที่กล่าวว่าพนักงานจะมีประสิทธิผลมากขึ้นถ้าพนักงานทำหน้าที่เป็นเจ้าของ

ไม่ใช่ตัวแทนของผู้อื่น พนักงานจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการนำเสนอแนวทาง “ซื้อและสร้าง (Buy and Build Approaches)” หมายถึงพนักงานที่ขาดทักษะอาจถูกลดขนาดหรือใช้การจ้างเหมาภายนอก ซึ่งในความเป็นจริงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องการให้พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกัน แต่อีกด้านหนึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องตอบสนองแรงกดดันด้านการตลาดจากภายนอก โดยกำหนดให้พนักงานมีความแตกต่างกันตามประสิทธิภาพ ในช่วงหลังการกำเนิดของ Gig Economy ทำให้เกิดงานรูปแบบใหม่ ๆ เช่น งานของพวกฟรีแลนซ์ ซึ่งเติบโตเร็วกว่าการจ้างงานทั่วไป แต่งานประเภทนี้พบว่ายากต่อการคุ้มครอง นอกจากนี้ผู้เขียนยังกล่าวว่านโยบายสาธารณะและกฎหมายมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะพัฒนากำลังแรงงาน

ผู้เขียนกล่าวว่าผู้ขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงได้แก่ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี ในส่วนของโลกาภิวัตน์ผู้เขียนได้กล่าวว่าโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนโฉมหน้าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยจะปรับให้เข้ากับความต้องการขององค์กรที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในระดับโลกทั้งระดับการเข้าถึงและขนาด รวมถึงการปรับตัวของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเผชิญกับการจ้างแรงงานในต่างประเทศซึ่งไม่ใช่ประเทศของตนเองซึ่งนับวันเส้นแบ่งพรมแดนได้สลายตัวไปมากทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามหาทางบูรณาการสิ่งที่แตกต่างกันให้ได้ ในส่วนของเทคโนโลยีผู้เขียนได้กล่าวว่า ระบบอัตโนมัติจะเข้ามาแทนที่งานประจำเพื่อลดค่าใช้จ่ายของแรงงานไร้ฝีมือ รวมถึงการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มากขึ้นอาชีพของชนชั้นกลางจะได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน นอกจากนี้อาชีพรับจ้างเหมาช่วงจะเติบโตขึ้นมากจากธุรกิจออนไลน์ แนวคิด Digitalisation และการเติบโตของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจะเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของการทำงาน รวมถึงงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้เขียนกล่าวถึงงานที่ใช้ความรู้ และงานที่มีความเสี่ยง โดยจะเห็นได้ว่าประเทศที่เศรษฐกิจก้าวหน้าได้แบ่งตลาดแรงงานออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่มีทักษะความรู้สูงและได้รับค่าตอบแทนที่สูง และประเภทที่ทักษะต่ำและได้รับค่าแรงที่ต่ำ นอกจากนี้ยังมีการถกเถียงเกี่ยวกับการทำงานแบบยืดหยุ่นในปัจจุบันว่ามีความเสี่ยงและไม่มั่นคง แต่ข้อดีได้แก่ทางเลือกเกี่ยวกับเวลาทำงานและโอกาส

ในการได้รับผลตอบแทนที่สูงซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วงานที่ยืดหยุ่นแบบนี้จะเป็นกลุ่มที่มีความเป็นมืออาชีพและมีความต้องการในตลาดแรงงานสูง นับได้ว่าเป็นความท้าทายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการปรับใช้แรงงานและค่าจ้างที่สูงให้สมดุลกัน

โดยสรุป บทนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการศึกษาอย่างรอบด้านและกลยุทธ์ต้องถูกสร้างในลักษณะเชิงรุกและมีเป้าหมายระยะยาว อีกทั้งต้องมีลักษณะที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การจะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์นั้นผู้เขียนเสนอแนะว่าควรทบทวนบทบาทของผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมาก อันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีที่มากขึ้นจะสะท้อนแนวโน้มของธุรกิจรวมถึงงานของนักทรัพยากรมนุษย์ด้วย นักทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงผู้ชมการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้แต่ยังต้องเป็นหนึ่งในตัวแสดงที่ตอบสนองกับบริบทของความผันผวน ความซับซ้อน และความไม่แน่นอนด้วย

บทที่ 6 ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น และความรวดเร็ว (Fit, Flexibility, and Agility)

บทนี้ผู้เขียนกล่าวถึงแนวโน้ม 4 ด้านที่ท้าทายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของสภาพแวดล้อมภายนอก 2) โลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้ต้องมีการจ้างแรงงานข้ามพรมแดนมากขึ้น 3) ความสำคัญของกลุ่มคนที่มีความสามารถสูงที่จะส่งผลต่อการแข่งขันขององค์กร 4) แนวโน้มเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มทักษะที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้เกิดช่องว่างทางทักษะเกิดขึ้น โดยแนวโน้มทั้ง 4 แนวโน้มส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นและมีความรวดเร็วที่จะสนองตอบต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ผู้เขียนรวบรวมแนวคิดของ “ความเหมาะสม” ในงานกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า โดยภาพรวมแล้วผู้เขียนกล่าวว่ายังหาคำที่อธิบายคำว่า “ความเหมาะสม” ที่ครอบคลุมได้ยากมาก แต่ผู้เขียนสรุปความว่า ความเหมาะสมนั้น

ควรมีลักษณะ 6 ลักษณะ ได้แก่ 1) การควบคุม 2) การใกล้ชิดเมื่อเกิดปัญหา 3) การปรับสภาวะการณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 4) การจับคู่ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 5) การมองส่วนรวมทั้งหมด 6) ความแปรปรวนร่วมเกี่ยว โดยผู้เขียนได้แนะนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 ลักษณะเพื่อให้เข้าใจคำว่า “ความเหมาะสม” ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนแนะนำคำว่า “ความยืดหยุ่น” ว่าหมายถึงความสามารถขององค์กรต่อการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัต นอกจากนี้ยังได้แนะนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับความยืดหยุ่นกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งงานวิจัยในปี 2018 ซึ่งให้เห็นถึงทิศทางของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่นว่าเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยความยืดหยุ่นด้านทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กรและการวิจัยในด้านนี้ก็ยังคงมีความสำคัญต่อไป

โดยสรุป บทนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของแนวคิดเรื่องความเหมาะสมอันเนื่องมาจากความเหมาะสมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นดังเห็นได้จากงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นจากผลการวิจัย อีกทั้งในเรื่องแนวคิดของความยืดหยุ่นที่ทำให้องค์กรปรับตัวได้ตามสถานการณ์และยังมีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและความยืดหยุ่นในการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งงานวิจัยด้านความเหมาะสมและความยืดหยุ่นยังคงสามารถผลิตผลงานได้อย่างต่อเนื่องในพื้นที่การศึกษาด้านนี้ต่อไป

บทที่ 7 การประเมินสถานการณ์ และแนวโน้มข้างหน้า

(A stock-take and a forward view)

บทนี้ผู้เขียนได้สรุปภาพรวมของทุกบทข้างต้นให้เห็นภาพงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกครั้งนับตั้งแต่มุมมองการมองคนในองค์กรว่าเปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายเป็นสินทรัพย์ กระบวนการขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความเป็นกลยุทธ์มากขึ้น การผูกการบริหารทรัพยากร

มนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น อันจะทำให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ในส่วนของอนาคตของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้เขียนหาแนวโน้มในอนาคตโดย 1) หาคำสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยในปัจจุบัน 2) สรุปรวข้อค้นพบจากรายงานวิจัยของรัฐบาล และรายงานการประชุมจากคลังสมอง 3) ทบทวนวรรณกรรมจากวารสารชั้นนำของโลกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) สรุปรประเด็นสำคัญร่วมสมัยและประเด็นเชิงอนาคตที่ค้นพบจากที่ประชุมต่าง ๆ รวมถึงนักปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แล้วพบว่าประเด็นสำคัญมากมายเช่น ประเด็นด้านเทคโนโลยีกับการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ ความผูกพันของพนักงานในรูปแบบรวมมากกว่ารายบุคคล บทบาทของรัฐต่อการควบคุมแรงงานในอนาคต นโยบายการจ้างแรงงานในอนาคตเป็นเช่นไร บางครั้งควรสนใจการจัดการปัญหาทางการเมืองและเศรษฐกิจในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ยังคงส่งผลกระทบและเป็นคำถามใหญ่ที่สำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงไปยังเรื่องการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าจ้าง ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร ซึ่งเรื่องเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องและสมควรต่อการทำวิจัยต่อไปในอนาคต

บทวิจารณ์

จากอ่านหนังสือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: ภาพรวมงานวิจัย” เป็นเสมือนกับการทบทวนองค์ความรู้ด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตจนถึงปัจจุบัน และทำให้ขบคิดถึงอนาคตของแนวคิดนี้ว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด หนังสือเล่มนี้พาผู้อ่านไปทบทวนถึงจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการสอดแทรกงานวิจัยจำนวนมหาศาลผ่านเนื้อหาตลอดทั้งเล่ม ตั้งแต่ต้นจนจบ นับได้ว่าหนังสือเล่มนี้จะพาไปรู้จักกับนักคิดและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วนไม่เพียงแต่นักวิชาการในโลกตะวันตกแต่ยังได้ยกตัวอย่างงานวิชาการของโลกตะวันออกด้วย

สำหรับแนวทางการเขียนของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนใช้กลยุทธ์การเขียนที่อ่านง่าย เรียงลำดับเนื้อหาเป็นระบบ และเชื่อมโยงประเด็นสำคัญแต่ละส่วนได้ดี ที่สำคัญแฝงไปด้วยภาษาและงานวิชาการอย่างเข้มข้น และภายในแต่ละบทก็ให้ภาพรวมของประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน ผู้เขียนใช้นักวิจัยเป็นสิ่งที่นำเรื่องที่เกี่ยวกับหัวข้อในแต่ละบทให้ผู้อ่านขบคิดและนำไปปรับใช้ได้อย่างดี

หนังสือเล่มนี้เนื้อหามีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยทุกระดับชั้น หรือนักวิชาการที่มีความสนใจในเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวโน้มในอนาคตของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเป็นการศึกษาเพื่อวางพื้นฐานความรู้ หรือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในประเด็นที่น่าสนใจทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งที่สำคัญอีกอย่างของหนังสือเล่มนี้สำหรับนักวิจัยที่สนใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานวิจัยในด้านดังกล่าวได้อย่างรอบด้าน และสรุปความเข้าใจง่ายสะดวกต่อการนำไปเป็นแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติมในประเด็นที่สนใจทำวิจัย นอกจากนี้สิ่งที่ผู้อ่านชื่นชอบและชื่นชมหนังสือเล่มดังกล่าว คือ การรวบรวมนักคิด นักวิชาการที่สำคัญที่นักกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความรู้จัก รวมถึงทำให้ง่ายต่อการสืบค้นสำหรับนักศึกษาในประเด็นดังกล่าว ในอีกแง่หนึ่งหนังสือเล่มนี้อาจจะใช้ศัพท์เฉพาะทางที่ยากต่อความเข้าใจและสร้างความสับสนเมื่อแปลในบริบทของภาษาไทย รวมถึงมีการใช้รูปภาพประกอบหรือตารางสรุปน้อยทำให้ผู้อ่านมองไม่เห็นภาพต่อเรื่องนั้นชัดเจนเท่าที่ควร อีกทั้งเนื้อหาในแต่ละบทมีจำนวนไม่เท่ากัน ทำให้บางบทต้องใช้เวลาอ่านและทำการวิเคราะห์มาก ในขณะที่บางบทก็มีเนื้อหาที่น้อยเกินไปทำให้เกิดความไม่สมดุลต่อการอ่าน ผู้เขียนอาจจำเป็นต้องปรับบางบทให้มีจำนวนที่เหมาะสมและสมดุลมากกว่านี้

สุดท้ายผู้วิจารณ์หนังสือเล่มนี้หวังใจเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มดังกล่าวจะสร้างประโยชน์ด้านองค์ความรู้ใหม่ในประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แก่ผู้ที่สนใจเพื่อนำไปค้นคว้า อ้างอิง ออกแบบการวิจัย และต่อยอดองค์ความรู้ด้านนี้ในทางวิชาการต่อไป

บรรณานุกรม

Storey, John; Ulrich, Dave and Wright, Patrick M. (2019). **Strategic Human Resource Management: A Research Overview. State of the Art in Business Research.** London: Routledge.