

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (HR in the Next Decade)

โดย พยัต วุฒิรงค์ (บรรณาธิการ)

วิจารณ์หนังสือโดย

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์

อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ชื่อหนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (HR in the Next Decade)

ผู้เขียน พยัต วุฒิรงค์ (บรรณาธิการ)

สำนักพิมพ์ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2559 จำนวน 227 หน้า

## ประวัติบรรณาธิการ

ดร. พยัต วุฒิรงค์ จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA) 4.0/4.0 ในสาขาวิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จบการศึกษาในระดับปริญญาโทหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA) 4.0/4.0 จากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีประสบการณ์ทำงานกับเครือข่ายนิคมอุตสาหกรรม (SCG) เป็นเวลาเกือบ 20 ปี โดยในปัจจุบัน ดร. พยัต วุฒิรงค์ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้างสรรค์เชิงพาณิชย์ และรองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งมหาวิทยาลัยมหิดล อนุญาโตตุลาการ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และยังเป็นอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยภาคีรัฐและเอกชนอีกด้วย

หนังสือเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (HR in the Next Decade) เล่มนี้เป็นหนังสืออ่านในเชิงวิชาการที่รวบรวมผลผลิตทางวิชาการในรูปแบบของบทความจากอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ถือได้ว่าเป็นหนังสือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เล่มแรกๆ ของแวดวงวิชาการไทยที่สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้าเป็นอย่างดีเล่มหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อสะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า เพื่อให้คน องค์กร และหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การดำรงชีวิตควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุข หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่อ่านเล่มหนึ่งสำหรับผู้ที่กำลังศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ทั้งนี้ คณะผู้เขียนได้มีการจัดแบ่งโครงสร้างของเนื้อหาในหนังสือออกเป็น 4 ตอนหลัก ประกอบด้วย จำนวน 12 บทความ ดังนี้

**ตอนที่ 1 “คน” ในสภาพแวดล้อมใหม่ (HR in the New Environment)** ประกอบด้วย “คน” กับความท้าทายใน 3 รูปแบบคือ ความท้าทายในการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Organizational Innovativeness) ความท้าทายในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (HR Employability) และความท้าทายในการสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน (Equal Opportunity Employment) ประกอบด้วย 3 บทความคือ การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเด็นท้าทายการพัฒนาองค์กรในทศวรรษหน้า (Organizational Innovativeness: A Challenging Issue of Organization Development in the Next Decades) ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประเด็นท้าทายการบริหารคนในทศวรรษหน้า (Employability : A Challenging Issue of People Management in the Next

Decades) และการเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจผู้หญิง VS การจ้างงานผู้หญิงอย่างเสมอภาค แนวคิดใหม่ในการเปลี่ยนกรอบแนวคิด “โอกาสที่เท่าเทียมในเรื่องการจ้างงาน” (Women Economic Employment VS Women Equity Employment: the New Approach in Equal Opportunity Employment Paradigm Shift)

**ตอนที่ 2 “คน” ในบริบทปัจเจกบุคคล (HR in the Individual Context)** เป็นตอนที่กล่าวถึงการเผชิญหน้าระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์ของบุคคลกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 บทความคือ การคิดเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและการบ่มเพาะ (Strategic Thinking : Concept and Incubation) และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (Learning Organization Development and Important Roles of New-age HR Professionals)

**ตอนที่ 3 “คน” ในบริบทขององค์การ (HR in the Organization Context)** เป็นตอนที่กล่าวถึงการพัฒนานวัตกรรมองค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในทศวรรษหน้า และการบริหารบุคคลที่มีสมรรถนะสูง (คนเก่ง) ในองค์กร ประกอบด้วย 2 บทความคือ วัฒนธรรมองค์กร: เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Organizational Culture: A Key to Comparative Advantage) และการบริหารคนเก่ง มีความจำเป็นต้องจัดการภาครัฐหรือไม่ (Talent Management : Is It Necessary for Public Organization?)

**ตอนที่ 4 “คน” ในมุมมองแบบองค์รวม (HR in the Holistic View)** เป็นการบูรณาการระหว่างความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ในรูปแบบต่างๆ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทสังคม ประกอบด้วย 5 บทความคือ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรนวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรม (Human Resource, Innovative Organization and Innovation Management) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง (Human Resource Management from Performance and Talent Management View Point) สื่อสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Social Media: Human Resource Management) HR

สีเขียว : การบูรณาการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Green HR: the Integration of Environment Management and Human Resource Management for Gaining a Competitive Advantage) และคน: แนวคิดการจัดการความปลอดภัยในอุตสาหกรรมสมัยใหม่ (Human Resource : Conceptual of Modern Safety Management in Industries)

สำหรับเนื้อหาในแต่ละตอนของหนังสือเล่มนี้มีสาระสำคัญที่สามารถนำเสนอให้เห็นภาพโดยสังเขปซึ่งเรียงตามลำดับดังนี้

**เรื่องที่ 1 การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเด็นท้าทายการพัฒนาองค์การในทศวรรษหน้า (Organizational Innovativeness: A Challenging Issue of Organization Development in the Next Decades)** เขียนโดย ดร.พยัต วุฒิรงค์ ในหัวข้อนี้ เป็นความพยายามในการอธิบายถึงความท้าทายในการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Organizational Innovativeness) เพื่อการสร้างความรู้ความเข้าใจต่อการสร้างกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากแนวคิดที่สามารถอธิบายนวัตกรรมในระดับระบบขององค์กรที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (Resource Based View: RBV) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งจะทำให้องค์กรเข้าใจการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมได้ดียิ่งขึ้น

**เรื่องที่ 2 ความสามารถในการมืงานทำ ประเด็นท้าทายการบริหารคนในทศวรรษหน้า (Employability: A Challenging Issue of People Management in the Next Decades)** เขียนโดย ดร.สุนิสา ช่อแก้ว ในหัวข้อนี้เป็นความพยายามอธิบายถึงความท้าทายในการพัฒนาความสามารถในการมืงานทำ (HR Employability) เพื่อชี้ให้เห็นที่มาที่ไปของแนวคิดและแนวปฏิบัติความสามารถในการมืงานทำ ความสามารถในการมืงานทำคืออะไร ในประเด็นนี้ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการมื

งานทำ (Employability) มีความหมายครอบคลุมถึงสมรรถนะของบุคคลในการปฏิบัติงาน (Competencies to perform tasks) สมรรถนะของบุคคลในการได้รับการต่อสัญญาจ้าง (Competencies to remain employment) และสมรรถนะของบุคคลในการที่จะก้าวสู่งานใหม่ เมื่อไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้าง (Competencies to obtain new employment, if required) นอกจากนี้ ยังได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมอีกว่า การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งความสามารถของแรงงานที่เพิ่มขึ้นนี้จะทำให้การเคลื่อนย้ายแรงงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ทั้งการเคลื่อนย้ายภายในองค์กรและการเคลื่อนย้ายไปสู่องค์กรภายนอก ทำให้ตลาดแรงงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยที่ความสามารถในการมีงานทำนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ความสามารถทางวิชาการขั้นพื้นฐาน (Basic Academic Skills) ความสามารถในการคิดรวบยอด (Conceptual Thinking Skills) และบุคลิกภาพ (Personalities) รวมทั้งบทบาทขององค์กรในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับพนักงานโดยการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)

**เรื่องที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจผู้หญิง VS การจ้างงานผู้หญิงอย่างเสมอภาค แนวคิดใหม่ในการเปลี่ยนกรอบแนวคิด “โอกาสที่เท่าเทียมในเรื่องการจ้างงาน” (Women Economic Employment VS Women Equity Employment : the New Approach in Equal Opportunity Employment Paradigm Shift)** ในหัวข้อนี้ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงความท้าทาย ในการสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงานของผู้หญิง (Women Equal Opportunity Employment) โดยที่ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจของผู้หญิง (Women's Economic Employment) ไม่ใช่วาทกรรมแต่ต้องกำหนดเป็นนโยบาย สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจของผู้หญิง จึงประกอบด้วยหลัก 8 ประการได้แก่ 1) การมุ่งเน้นการบรรลุในเรื่องสิทธิความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม 2) มีขอบเขตที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มเงินบริจาคเพื่อการลงทุน เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจผู้หญิง 3) จะต้องทำในรูปแบบของนโยบายสาธารณะ

ที่บูรณาการความร่วมมือจากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 4) จะต้องเริ่มต้นที่ผู้หญิงโดยใช้มุมมองเฉพาะในเรื่องบทบาทหญิงชายและ ความหลากหลายทางเพศมาเป็นกระแสหลักในการออกแบบนโยบาย มาตรการและโครงการต่างๆ 5) การเปิดพื้นที่ให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้หญิงได้เข้าถึงสินทรัพย์และบริการ 6) โครงการด้านสาธารณูปโภค ควรถูกออกแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงประโยชน์จากสาธารณูปโภค 7) เครื่องกีดขวางและอุปสรรคที่ผู้หญิงและกลุ่มหลากหลายทางเพศเผชิญหน้าอยู่ในทุกด้านของการทำงานต้องถูกขจัดไป และ 8) จะต้องมี การนำแนวคิดใหม่ๆ มาบูรณาการและเปิดพื้นที่ให้กับผู้หญิงในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจผู้หญิงอย่างจริงจัง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ คือ การสร้างความสามารถของพลเมืองหญิงชายเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมสร้างคุณภาพการเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการเติบโตของวิถีเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้สะท้อนให้เห็นว่า ทำไมต้องเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ โดยที่พลังเศรษฐกิจผู้หญิงฐานรากเป็นพลังเศรษฐกิจที่สามารถพลิกฟื้นวิกฤติเศรษฐกิจได้ ต้องเอื้อมให้ถึงคนจนที่สุดและผู้หญิงในชุมชนห่างไกล ความเจริญ และได้ตั้งเป็นประเด็นคำถามว่าการสงเคราะห์เกษตรกรและบรรดาสามี/หัวหน้าครัวเรือนชายควรจะต้อง ทบทวนหรือยัง รวมถึงการให้สินเชื่อแก่ผู้หญิงในรูปแบบสินเชื่อชุมชนไม่ใช่การให้ “ยารักษา”

**เรื่องที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและการบ่มเพาะ (Strategic Thinking : Concept and Incubation)** เขียนโดย ดร.สีบวงส์ กาทวงศ์ เป็นการอธิบายถึงแนวคิดกลยุทธ์ในแง่กระบวนการเชิงเหตุผลและกระบวนการเชิงประสบการณ์ รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด การกระทำ และทักษะที่เป็นผลผลิตจากประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้นจากการสังสมหรือการฝึกฝน ความคิดเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่การเสนอความเข้าใจที่แจ่มชัด อันสามารถนำไปสู่แนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ทศนภาพเชิงระบบ (Systems Perspective) จุดมุ่งเน้น (Intent-Focused) การแสวงหาโอกาสที่ชาญฉลาด (Intelligent Opportunism) การคิดเป็นปัจจุบัน (Thinking in Time)

และการขับเคลื่อนโดยสมมติฐาน (Hypothesis-Driven) ในแง่ของการบ่มเพาะสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้เขียนเห็นว่าต้องพัฒนาความเข้าใจ การฝึกปฏิบัติการวางแผนอย่างมีเหตุผล การบรรลุผลแห่งลำดับขั้นของความท้าทาย รวมทั้งการฝึกทักษะการวางตำแหน่งขององค์กร สำหรับนักคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะเด่นอยู่ 6 ประการคือ 1) การเป็นผู้นำที่ดี (Good Leader) 2) ความสามารถมองภาพในอนาคตในระยะยาว (Visualizes Long Term Future Scenarios) 3) สามารถกำหนดกลยุทธ์โดยรวมและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (Form Board Strategy and Allows Specifics to Emerge with Time) 4) สามารถมองหาสิ่งบ่งบอกรอบตัวเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่ควรจะเป็น (Look for Environmental Cue to Develop "What ought to be") 5) สามารถใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ (Identifies Patterns Based on Intuitive Thinking) และ 6) สามารถสร้างกฎแห่งการแข่งขันใหม่ (Re-writes Rules of Competition) ผู้เขียนได้ตอกย้ำว่า กลยุทธ์ต้องการพลัง (Passionate) พื้นฐานของนักคิดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบ่มเพาะที่ประสบความสำเร็จ

**เรื่องที่ 5 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (Learning Organization Development and Important Roles of New-age HR Professionals)** เขียนโดย ดร.สุปัญญาดา สุนทรนนท์ เป็นการอธิบายถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มองว่าทั้งเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลักที่สำคัญคือ ส่วนที่หนึ่ง เน้นการอธิบายถึงแนวคิดหลักที่สำคัญเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้เขียนแสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การในอนาคตที่สามารถสร้างขึ้นได้จากหลากหลายแนวทาง มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดที่สำคัญไว้หลายท่าน อาทิ เช่น แนวทางในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้โดยอาศัยหลัก The Fifth Disciplines จากข้อเสนอของ Peter M. Senge หลักการขับเคลื่อน

5 ระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์การที่เสนอโดย Michael J. Marquardt รวมตลอดทั้งการเน้น 5 กิจกรรมหลัก เพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์การตามแนวคิดของ David A. Garvin เพื่อเป็นหลักที่สมาชิกในองค์การจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การสู่ความเป็นองค์การอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง และส่วนที่สอง เน้นการอธิบายถึงแรงผลักดันที่ทำให้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Professionals) ต้องเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งบทบาทที่สำคัญและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ เพื่อมีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ โดยผู้เขียนได้นำเสนอและสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่สำคัญและเหมาะสมกับองค์การในยุคปัจจุบันไว้ 4 บทบาทสำคัญ ได้แก่ บทบาทผู้เป็นหุ้นส่วนในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ (Administrative Expert) และบทบาทผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ตลอดจนข้อเสนอนะเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างคุณค่าของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นนักพัฒนาระดับมืออาชีพที่มีคุณค่าของสังคม ซึ่งมีหลายบทบาท แต่สามารถสรุปและแบ่งออกได้เป็น 2 บทบาทหลักด้วยกันคือ บทบาทในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และบทบาทในการสร้างกลยุทธ์และสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

**เรื่องที่ 6 วัฒนธรรมองค์การ : เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (Organizational Culture : A Key to Comparative Advantage)** เขียนโดย ดร.วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ และนัฐนันท์ ศักดิ์สัมฤทธิ์ เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน และอิทธิพลของวัฒนธรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และแนวทางการประยุกต์ทฤษฎีกับการใช้งานจริง ซึ่งในหัวข้อนี้ ผู้เขียนอธิบายให้เห็นว่าวัฒนธรรม (Culture) เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ อาจปรากฏตัวได้ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ระบบการทำงาน และ

ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้เขียนเห็นด้วยกับนักวิชาการที่ชื่อ Cameron and Quinn (1999) ที่แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบคือ วัฒนธรรมพวกพ้อง (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเกิดจากปัจจัยหลักที่สำคัญ 2 ประการคือ กลยุทธ์ที่หนึ่งการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์ที่สองคือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ส่วนในแง่ของแนวทางการประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการมาประกอบเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 3 ระดับคือระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับองค์กร (Organizational Level)

เรื่องที่ 7 การบริหารคนเก่ง มีความจำเป็นต่อองค์กรภาครัฐหรือไม่ (Talent Management : Is It Necessary for Public Organization?) เขียนโดย ดร.สุปัญญา สุนทรนนท์ ในหัวข้อนี้ เป็นการอธิบายถึงนิยามและองค์ประกอบต่างๆของการบริหารคนเก่ง รวมทั้งการวิเคราะห์และอภิปรายประเด็นความได้เปรียบในการบริหารคนเก่งขององค์กรภาครัฐ ซึ่งผู้เขียนสะท้อนให้เห็นว่า จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งพบความหมายที่หลากหลาย โดยการบริหารคนเก่งมีแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) การบริหารคนเก่งไม่มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารคนเก่งเป็นการบูรณาการร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนการคัดเลือก และ 3) การบริหารคนเก่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถโดยการจัดการคนเก่งในองค์กร นอกจากนี้ ผู้เขียนชี้ให้เห็นอีกว่างานวิจัยหลายชิ้นบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารคนเก่งมีส่วนทำให้องค์กรพัฒนา สร้างแรงกระตุ้น และรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้ ในส่วนของสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างการบริหารคนเก่งกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายที่กว้างกว่าการบริหารคนเก่ง 2) การบริหารคนเก่งมุ่งเน้นการแบ่งส่วนขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นหลักความเสมอภาค

3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นหน้าที่ ส่วนการบริหารคนเก่งเน้นคน และ 4) การบริหารคนเก่งเน้นการดึงดูดและรักษาคนเก่งเอาไว้ นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารคนเก่งเป็นวิธีการหรือแนวทางที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐประสบความสำเร็จในการสรรหาและรักษาสินทรัพย์ที่มีค่า ซึ่งก็คือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะพนักงานเก่งเอาไว้

เรื่องที่ 8 ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรนวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรม (Human Resource, Innovative Organization and Innovation Management) เขียนโดย ดร. พยัต ภูธรรงค์ ในหัวข้อนี้ เป็นการอธิบายถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เขียนสะท้อนให้เห็นว่าคนถูกจัดเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน หากองค์กรต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมแต่ไม่ให้ความสำคัญกับคน องค์กรนั้นก็ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนได้ แต่องค์กรให้ความสำคัญกับคนจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมองค์กร มีสาเหตุมาจาก 3 ประการคือ 1) พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทางการศึกษา 2) แรงจูงใจที่องค์กรให้แก่พนักงานมีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กร และ 3) นวัตกรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่มาพร้อมความเสี่ยง องค์กรจำเป็นต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น จากนั้นผู้เขียนอธิบายถึงองค์กรนวัตกรรม และองค์ประกอบของนวัตกรรม โดยสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพนักงานในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้าหรือบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กรและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมสามารถอธิบายด้วย “บ้านแห่งนวัตกรรม วาย เอ ที (House of YAT Innovation)” นอกจากนี้ ผู้เขียนได้เสนอแนวทางการสร้างและการจัดการองค์กรนวัตกรรมแบบคลื่น 3 ลูก (Triple Wave Innovation Model) ที่ทำให้การจัดการนวัตกรรมประสบความสำเร็จได้แก่ คลื่นลูกที่ 1 การกำหนดทิศทางองค์กร

ในด้านนวัตกรรม คลื่นลูกที่ 2 การทำให้เกิดการสร้างสรรค  
นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และคลื่นลูกที่ 3 การทำให้เกิด  
การสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

เรื่องที่ 9 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
จากมุมมองการบริหารผลงานและการบริหารคนเก่ง  
(Human Resource Management from Performance  
and Talent Management View Point) เป็นการอธิบาย  
ถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมอง  
การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งที่สามารถนำไป  
ประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ  
บรรลุเป้าหมาย และองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มี  
ความสามารถสูงอยู่กับองค์กร ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนสะท้อน  
ให้เห็นถึง 6 ส่วนได้แก่ ส่วนแรก การบริหารผลงาน  
ซึ่งตามมุมมองของผู้เขียนแล้ว การบริหารผลงานหมายถึง  
กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผล  
การปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ  
การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบูรณาการ  
เป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผล  
การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย จากนิยาม  
ดังกล่าว การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้ง  
ในด้านบุคลากร ด้านผู้บริหาร และด้านองค์กร นอกจากนี้  
การบริหารผลงานยังมีความสัมพันธ์กับการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งในด้านการวางแผนสร้าง  
ความก้าวหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการ  
บริหารค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ส่วนที่สอง การบริหารคน  
เก่งในมุมมองของผู้เขียนหมายถึง กระบวนการบริหาร  
อย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษา  
บุคคลที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี  
ตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารคนเก่งจึงมี  
ความสำคัญทั้งในด้านบุคลากร ด้านผู้บริหาร และ  
ด้านองค์กร การบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์กับ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และการให้  
ค่าตอบแทน

สำหรับส่วนที่สาม ความสัมพันธ์ระหว่าง  
การบริหารผลงานกับการบริหารคนเก่ง ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า  
แนวคิดทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ส่วนที่สี่ การประยุกต์ใช้  
การบริหารผลงานและการบริหารคนเก่งในองค์กร

ในเรื่องนี้ ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้การ  
บริหารผลงานและการบริหารคนเก่งในบางองค์กร  
ไม่สามารถเกิดผลได้จริงตามเจตนารมณ์อันเนื่องมาจาก  
ปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านหน่วยงานบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างและ  
ระบบงาน ด้านการสื่อสาร ด้านการพัฒนา และด้านการ  
บริหารค่าตอบแทน ส่วนที่ห้า แนวทางการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนเห็นว่า เพื่อสร้างความสำเร็จ  
ในการบริหารและการจัดการคนเก่ง แนวทางการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญ  
กับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ ด้านบทบาทของผู้บริหาร  
ด้านบทบาทของหน่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้าน  
ความร่วมมือของบุคลากร ด้านโครงสร้างและระบบงาน  
ด้านการสื่อสาร และด้านการพัฒนา รวมตลอดทั้งด้านการ  
บริหารค่าตอบแทน

และส่วนสุดท้ายคือ ส่วนที่หก บทสรุปและ  
ข้อเสนอแนะ ผู้เขียนได้เสนอแนะแนวทางการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารควร  
ให้ความสำคัญและมีบทบาทในการสนับสนุนงบประมาณ  
การให้คำมั่นสัญญา การสื่อสาร การมอบหมายงาน  
การสอนงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
2) หน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร  
ควรปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้สร้างระบบการ  
เรียนรู้ ผู้นำหน่วยความเสถียร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
3) ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ควรให้  
ความร่วมมือตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ  
4) องค์กรควรบริหารงานแบบยืดหยุ่น 5) องค์กรควร  
พัฒนาระบบการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร  
6) องค์กรควรพัฒนาความรู้และทักษะในการสอนงาน  
และการมอบหมายงานให้แก่หัวหน้างาน และ  
7) การบริหารค่าตอบแทนควรชัดเจนและยืดหยุ่น  
ในส่วนขอเสนอแนะ ผู้เขียนมีความเห็นว่าควร  
ศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการเทียบเคียงกับองค์กร  
ที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดดังกล่าวมา  
ประยุกต์ใช้ (Benchmarking) หรือศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ  
องค์กรต่างประเภทเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหาร  
ผลงานและการบริหารคนเก่งให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และ  
มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำแนวคิดดังกล่าวไป  
ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

เรื่องที่ 10 สื่อสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Social Media: Human Resource Management) เขียนโดย ดร.ณัฐพงศ์ พันธุ์สน ในหัวข้อนี้ เป็นการอธิบายถึงสื่อสังคมในแง่ของพัฒนาการที่เริ่มต้นจากการตั้งเว็บไซต์ Geocities ใน ค.ศ.1994 และมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องใน ค.ศ.2011 เวลาที่ใช้ในสื่อสังคมในประเทศสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นเป็น 121 ล้านนาที สื่อสังคมจึงเปลี่ยนจากเป็นเพียงสื่อแบ่งปันข้อมูลมาเป็นเครื่องมือที่สร้างโอกาสทางด้านอาชีพ และการหารายได้ การใช้สื่อสังคมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการสรรหาพนักงาน การคัดเลือก งานฝึกอบรมและการจัดการความรู้ การนำสื่อสังคมมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การอบรมและการจัดการความรู้ รวมถึงการใช้สื่อสังคมในทางที่ผิดและการเฝ้าระวัง เช่น การโพสต์ข้อความที่ไม่พึงประสงค์กับลูกค้าของบริษัท หรือการโพสต์ข้อความของพนักงานที่กระทบต่อบุคคลอื่น สามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดนโยบายสื่อสังคม เป็นต้น ผู้เขียนได้ตอกย้ำให้เห็นว่า การใช้สื่อสังคมในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้สามารถแบ่งปันข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำมาใช้ในการสรรหาพนักงาน ทำให้สามารถเข้าถึงพนักงานกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การคัดเลือกพนักงานทำได้ดีขึ้น เพราะองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจนอกเหนือจากข้อมูลที่ผู้สมัครได้ยื่นเข้ามาได้เพิ่มขึ้น

เรื่องที่ 11 HR สีเขียว: การบูรณาการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Green HR : the Integration of Environment Management and Human Resource Management for Gaining a Competitive Advantage) เขียนโดย ดร.จิระพงศ์ เรืองกุล ในหัวข้อนี้ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสีเขียว ซึ่งผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า การจัดการสีเขียว (Green Management) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาปรับใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตขององค์กรกับการป้องกันสิ่งแวดล้อม อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบของการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการพื้นที่สีเขียวมุ่งเน้นการกำหนดวิธีปฏิบัติ (Practice) ที่กระตุ้นให้เกิดการลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อ

สิ่งแวดล้อม ส่วนระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นการบูรณาการกิจกรรมต่างๆขององค์กรให้เข้ากับประเด็นสิ่งแวดล้อม (Environment Issue) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการคือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการทบทวนและพัฒนาในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สำหรับการบูรณาการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้เขียนแล้วนั้น การบูรณาการดังกล่าวเรียกว่า “HR สีเขียว” รวมตลอดทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเสริมพลังพนักงาน และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

เรื่องที่ 12 คน : แนวคิดการจัดการความปลอดภัยในอุตสาหกรรมสมัยใหม่ (Human Resource: Conceptual of Modern Safety Management in Industries) เขียนโดย ดร.รังสรรค์ ม่วงโสธส ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนพยายามอธิบายให้เห็นว่า ความปลอดภัยเป็นกิจกรรมหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีการเปลี่ยนผ่านจากการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบมาเป็นการแนะนำตักเตือนระหว่างกลุ่มมาจนเป็นการอาศัยความร่วมมือสร้างสรรค์จากบุคลากรในองค์กร เพื่อสนองต่อความคิด จิตใจและจิตวิญญาณ เพื่อเติมเต็มความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยจึงเกิดขึ้นในทุกภาคส่วนทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มและระดับองค์กรที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปฏิบัติจนส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร

สรุปสาระของหนังสือเล่มนี้คือเป็นหนังสือที่มีเนื้อหาสาระด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย และมีความสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีการดำเนินการอธิบายเนื้อหาที่ไม่ยากจนเกินไป ใช้สำนวนภาษาในการนำเสนอที่อ่านง่ายแต่ยังคงความเข้มข้นทางวิชาการเอาไว้ รวมตลอดทั้งมีการจัดเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหาสาระที่แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่เอาไว้ได้อย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้อ่านหรือผู้ศึกษาทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระได้ง่ายขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า หรือใน  
ห้วงเวลาอีก 10 ปีข้างหน้า จะเห็นได้ว่าการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์จะต้องพบกับประเด็นความท้าทายใน 3  
รูปแบบคือ ความท้าทายในการพัฒนาความสามารถในการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม ความท้าทายในการพัฒนา  
ความสามารถในการมีงาน และความท้าทายในการสร้าง  
ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน และยังคงต้องการการ  
เผชิญหน้าระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์ของบุคคลกับการ  
พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักบริหารทรัพยากร  
บุคคล การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สามารถสร้างความ  
ได้เปรียบในการแข่งขันในทศวรรษหน้า และการบริหาร  
บุคคลที่มีสมรรถนะสูง (คนเก่ง) ในองค์การ อีกทั้งยัง  
จะต้องมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างความเปลี่ยนแปลงของ

สังคมยุคใหม่ในรูปแบบต่างๆ และการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทสังคม

เพราะฉะนั้น ในมุมมองของผู้วิจารณ์แล้ว จึงเห็นว่า  
หนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับ  
ผู้บริหาร ผู้จัดการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการ  
นิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับองค์ความรู้  
ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาและ  
เปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์  
มืออาชีพ (HR Professional) ที่สามารถปรับตัวให้ทันและ  
สอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกในทศวรรษ  
หน้า จึงควรที่จะต้องได้อ่านหนังสือที่อุดมไปด้วยคุณค่า  
และประโยชน์นานัปการเล่มนี้

## บรรณานุกรม

---

พยัต วุฒิรงค์ (บรรณาธิการ). (2559).

*การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า.*

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.