

บทวิจารณ์หนังสือ: กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ฉบับที่ 4

Book Review: Strategic Human Resource Management, Fourth Edition

สุรพงษ์ โพธิ์ขาว

Surapong Pokao

คณะรัฐประศาสนศาสตร์,

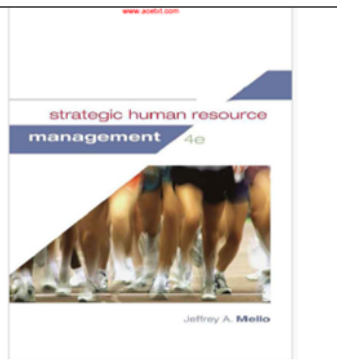
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Graduate School of Public Administration,

National Institute of Development Administration

E-mail: Surapong.dr@gmail.com

(Received: 2025-11-12; Revised: 2026-04-06; Accepted: 2026-05-07)

ชื่อเรื่อง: Strategic Human Resource Management (กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์) ผู้แต่ง: Jeffrey A. Mello ปีที่พิมพ์: 2015 พิมพ์ครั้งที่: 4 สำนักพิมพ์: Cengage Learning จำนวนหน้า: 672 หน้า ภาษา: ภาษาอังกฤษ อ้างอิง: Mello, J. A. (2015). Strategic human resource management (4th ed.). Cengage Learning.	
---	---

บทนำ

ในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีรากฐานสำคัญจากทฤษฎีมุมมองตามฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งเสนอว่าบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่หายาก มีคุณค่า ยากต่อการเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ง่าย (Barney, 1991; Wright et al., 1994) อันเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญที่สาขาวิชานี้เผชิญคือการขาดตำราที่สามารถเชื่อมโยงกรอบแนวคิดทางทฤษฎีกับการนำไปปฏิบัติในองค์กรจริงได้อย่างบูรณาการและเป็นระบบ หนังสือ Strategic Human Resource Management ฉบับที่ 4 แนวคิดของ Mello (2015) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะตำราที่เติมเต็มช่องว่างดังกล่าว ด้วยการนำเสนอกรอบแนวคิด SHRM ที่ครอบคลุมทั้งมิติเชิงกลยุทธ์

กฎหมาย จริยธรรม และการบริหารบุคลากรในทุกฟังก์ชันหลัก การเลือกวิจารณ์หนังสือเล่มนี้มีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ จะเห็นได้ประการแรก หนังสือถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านการบริหารและรัฐประศาสนศาสตร์ในระดับสากล และมีอิทธิพลต่อการกำหนดกรอบความคิดของนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานในสาขา HR จำนวนมาก ประการที่ 2 จากมุมมองของนักวิจัยด้านจิตวิทยาองค์กร ระบบ HR ที่หนังสือนำเสนอมีศักยภาพสูงในการใช้เป็นตัวแปรบริบท (contextual variables) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรมองค์การ (organizational justice) ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตใจ (psychological well-being) ซึ่งเป็นสะพานเชื่อมสำคัญระหว่างทฤษฎีการจัดการและทฤษฎีจิตวิทยา

บทวิจารณ์นี้ใช้กรอบการวิเคราะห์ 5 มิติในการประเมินหนังสือ ดังนี้ มิติที่ 1 ความแข็งแกร่งของกรอบแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ การพิจารณาว่าหนังสือนำเสนอฐานทฤษฎีที่ครบถ้วน สอดคล้องกัน และสนับสนุนการพัฒนาสมมติฐานงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด มิติที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างแนวคิดและการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การตรวจสอบว่าหนังสือสามารถเชื่อมโยงหลักการเชิงกลยุทธ์กับการออกแบบระบบและนโยบาย HR ในองค์การจริงได้อย่างมีตรรกะและนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ มิติที่ 3 ความทันสมัยของเนื้อหา ได้แก่ การประเมินว่าเนื้อหาสะท้อนบริบทขององค์การในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และความท้าทายใหม่ที่องค์กรสมัยใหม่เผชิญอย่างเพียงพอหรือไม่ มิติที่ 4 ศักยภาพในการประยุกต์ใช้ในบริบทจริง ได้แก่ การพิจารณาคุณค่าของหนังสือสำหรับการวิจัยทางจิตวิทยาองค์กร การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา และการนำไปใช้ในบริบทขององค์การไทย และ มิติที่ 5 ข้อจำกัดของหนังสือ ได้แก่ การระบุช่องว่างทางทฤษฎีและขอบเขตบริบทที่หนังสือยังไม่ได้ครอบคลุม

บทวิจารณ์นี้ครอบคลุมการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (critical analysis) ของหนังสือทั้ง 14 บทใน 2 ส่วนหลัก โดยเน้นการพิจารณาตามกรอบ 5 มิติข้างต้นเพื่อให้เกิดข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญทั้งในทางวิชาการและการปฏิบัติ ทั้งนี้บทความจะปิดท้ายด้วยการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยและการพัฒนาองค์การในบริบทไทยต่อไป

ส่วนที่ 1 บริบทของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

บทที่ 1 มุมมองการลงทุนของการจัดการทรัพยากรบุคคล

ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ Mello (2015) เปิดหนังสือด้วยการวางรากฐานแนวคิดสำคัญที่ว่า การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมองพนักงานในฐานะการลงทุน (investment perspective) มากกว่าการมองว่าเป็นต้นทุนขององค์การ แนวคิดนี้สนับสนุนให้นโยบายและหลักการด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องอย่างแท้จริงกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ บังคับให้องค์การจัดสรรทรัพยากรให้กับโอกาสที่ดีที่สุด และรับประกันความบรรลุผลตามมาตรฐานการทำงาน ผู้เขียนใช้โปรแกรมการถือหุ้นของพนักงาน

(employee stock ownership programs) เป็นตัวอย่างที่ชัดเจน โดยชี้ให้เห็นว่าการแปลงพนักงานเป็นเจ้าของบริษัทสามารถจัดความขัดแย้งระหว่างการจัดสรรกำไรให้พนักงานกับการลงทุนกลับเข้าสู่ธุรกิจได้พร้อมกัน ส่งผลให้เกิดการเพิ่มความผูกพันของพนักงานและส่งเสริมมุมมองระยะยาวต่อองค์การอย่างไรก็ตาม มุมมองการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มักไม่ได้รับการยอมรับจากองค์การ เนื่องจากต้องสร้างความผูกพันระยะยาวต่อพนักงานซึ่งมีความเสี่ยงที่พนักงานอาจลาออก ประกอบกับวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดระยะสั้น ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า แม้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จะมีธรรมชาติเป็นการลงทุนระยะยาว แต่เมื่อองค์การสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันผ่านบุคลากรได้สำเร็จ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีเสถียรภาพสูงและยากต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง เนื่องจากฝังรากอยู่ในวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ขององค์การ การวิพากษ์บทที่ 1 จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การวางกรอบแนวคิด HR as Investment ไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบตั้งแต่ต้น ซึ่งทำหน้าที่เป็นหลักยึดทางทฤษฎีตลอดทั้งเล่ม นอกจากนี้ การเชื่อมโยงระหว่างมุมมองการลงทุนกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Becker, 1964) และทฤษฎีมุมมองตามฐานทรัพยากร (Barney, 1991) ทำให้ฐานทางทฤษฎีมีความแข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พึงสังเกตคือตัวอย่างส่วนใหญ่ในบทนี้อ้างอิงจากบริบทขององค์การอเมริกันที่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดระยะสั้น การนำเสนอจึงขาดการเปรียบเทียบกับบริบทองค์การในเอเชียหรือประเทศกำลังพัฒนาที่มีบรรทัดฐานการจัดการแรงงานแตกต่างกัน ในด้านความทันสมัย แนวคิดการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (ROI of HR) ยังคงมีความเกี่ยวข้องสูง โดยเฉพาะในยุคที่องค์การให้ความสำคัญกับ HR analytics และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Huselid, 1995) สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับนักวิจัยในสาขาจิตวิทยาองค์การที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย HR กับความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 2 ความรับผิดชอบต่อสังคมและการจัดการทรัพยากรบุคคล

บทนี้วางประเด็นว่าบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสมัยใหม่ตั้งอยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในมิติของจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อ องค์ประกอบของกำลังแรงงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ Mello (2015) เสนอว่าองค์การในศตวรรษที่ 21 ไม่สามารถคาดหวังความสำเร็จได้หากปราศจากความเข้าใจและการตอบสนองต่อแนวโน้มเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของงานและองค์ประกอบของกำลังแรงงานนั้นต้องการระบบและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เขียนเน้นย้ำว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการพิจารณาและประเมินผลซ้ำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ทันทั่วทั้ง โดยไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติที่ตายตัวซึ่งอาจสูญเสียความเกี่ยวข้องไปตามกาลเวลา

การวิพากษ์บทที่ 2 ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนพัฒนาการของสาขาวิชาที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหน้าที่ที่มีมิติทางสังคมและจริยธรรมควบคู่กับมิติเชิงธุรกิจ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่เห็นได้ชัดคือบทนี้นำเสนอแนวคิด CSR ในเชิงพรรณนา (descriptive) มากกว่าการเสนอกรอบปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยไม่ได้ระบุว่าการควรจัดลำดับความสำคัญระหว่างผลตอบแทนทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ในด้านความทันสมัย ประเด็น ESG (Environmental, Social, and Governance) ซึ่งกำลังได้รับความสนใจสูงในยุคปัจจุบันไม่ได้รับการกล่าวถึง ซึ่งถือเป็นช่องว่างสำคัญของหนังสือฉบับนี้ สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดในบทนี้เปิดโอกาสให้นักวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมองค์กร (organizational justice) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ในบริบทขององค์กรไทยที่ให้ความสำคัญกับบรรทัดฐานทางสังคมสูง

บทที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

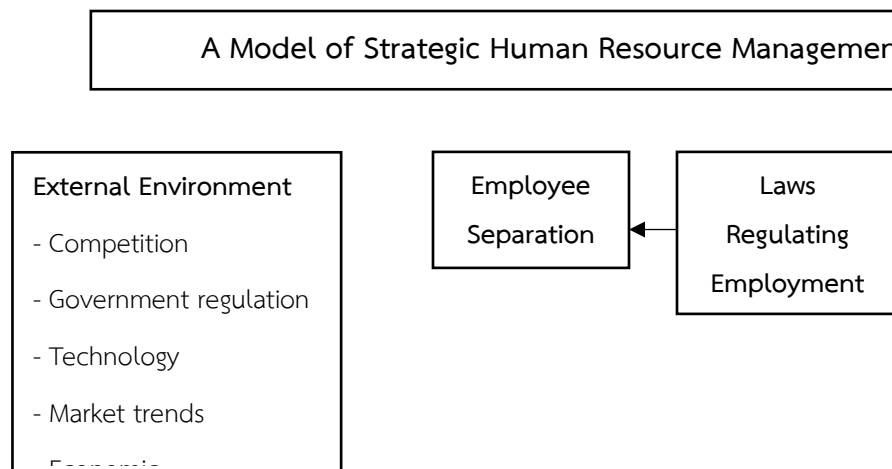
บทนี้ชี้ให้เห็นปัญหาสำคัญของหลายองค์กร นั่นคือพนักงานส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรและไม่ทราบว่าการทำงานของตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรอย่างไร Mello (2015) อ้างอิงข้อมูลว่าพนักงานที่เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรมีจำนวนไม่ถึงร้อยละ 50 และมีเพียงร้อยละ 35 เท่านั้นที่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของงานกับระบบรางวัลขององค์กร ข้อค้นพบดังกล่าวนำไปสู่ข้อเสนอว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่ได้รับการกำหนดอย่างชัดเจนควรทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบุคลากร เนื่องจากการบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคลนำมาซึ่งประโยชน์ 3 ประการ ได้แก่ 1.การพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพสูงผ่านการกำหนดบุคลากรและทักษะที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร 2.การใช้แรงงานอย่างคุ้มค่า โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการ 3. การวางแผนและประเมินความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเพื่อการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ

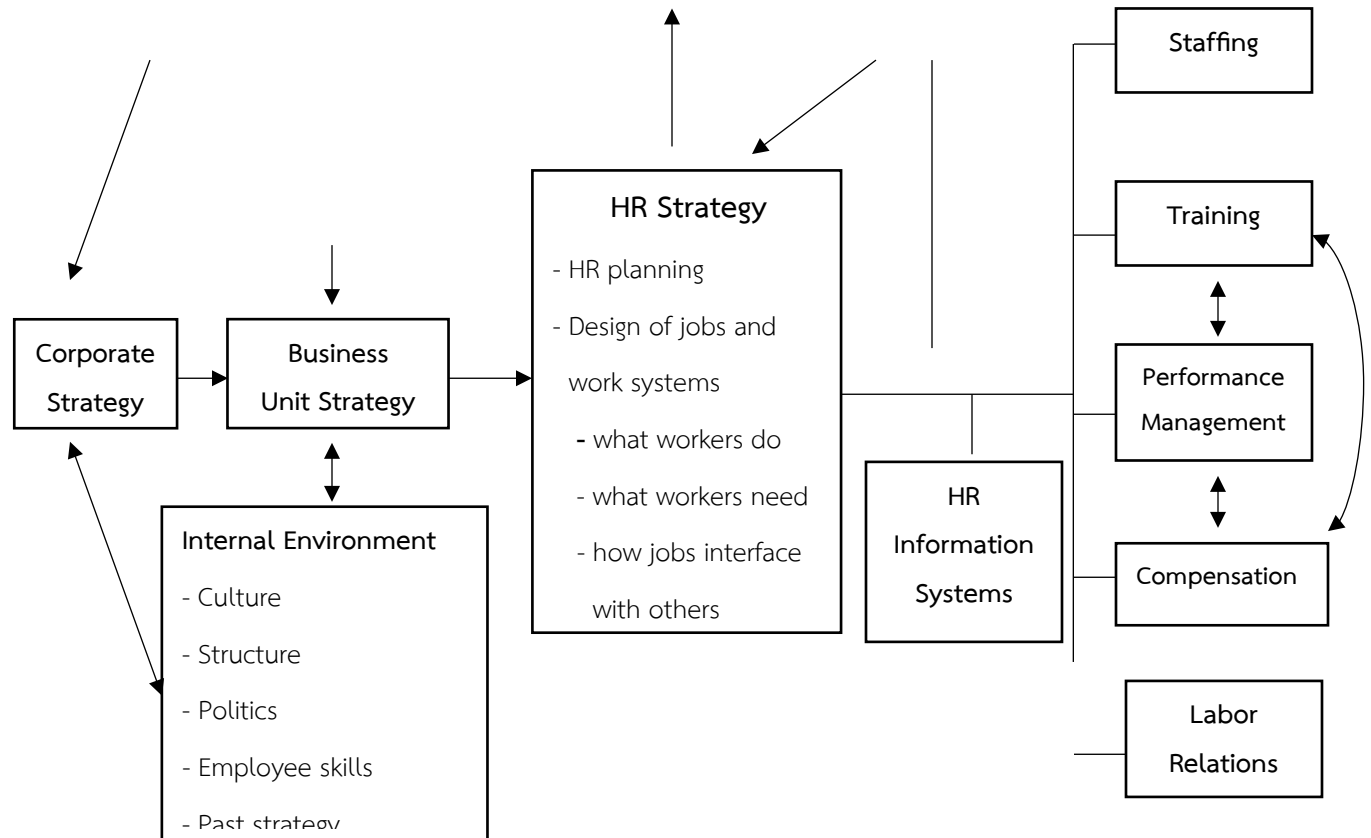
การวิพากษ์บทนี้จุดแข็งอยู่ที่การนำเสนอกรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เข้ากับการออกแบบระบบ HR ได้อย่างมีตรรกะ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พึงพิจารณาคือ ตัวเลขทางสถิติที่อ้างถึง (ร้อยละ 50 และร้อยละ 35) ไม่มีการระบุแหล่งที่มาหรือขอบเขตการศึกษาที่ชัดเจน ซึ่งลดความน่าเชื่อถือทางวิชาการ นอกจากนี้ บทนี้ยังไม่ได้วิเคราะห์ความแตกต่างของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการนำไปใช้ในบริบทการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ในด้านความทันสมัย แนวคิด strategic fit ยังคงได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยร่วมสมัยแต่ยุคปัจจุบันเน้นความสำคัญของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (strategic agility)

มากกว่าความสอดคล้องแบบตายตัว สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ กรอบแนวคิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรกับความผูกพัน (organizational commitment) และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

บทที่ 4 บทบาทที่พัฒนาและเป็นกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล

บทนี้นำเสนอข้อโต้แย้งสำคัญว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีกลยุทธ์ต้องดำเนินการภายในบริบทขององค์กรเฉพาะ เนื่องจากวิธีการที่ประสบผลสำเร็จในองค์กรหนึ่งอาจไม่ได้ผลในองค์กรอื่น ผู้เขียนอ้างอิงกรณีศึกษาขององค์กรขนาดใหญ่ 2 แห่งที่ปรับปรุงหน้าที่ HR โดยองค์กรหนึ่งรวมศูนย์การบริหาร ในขณะที่อีกองค์กรหนึ่งกระจายอำนาจ แต่ทั้งสองต่างประสบความสำเร็จเนื่องจากออกแบบและนำไปใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรตนเอง ปัญหาสำคัญที่ Mello (2015) ชี้ให้เห็นคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของ HR ต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ส่วนหนึ่งเพราะผู้จัดการ HR ระดับสูงเองอาจขาดความเข้าใจองค์กรในภาพรวม บทนี้ยังนำเสนอแบบจำลองการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (ภาพที่ 1) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ HR และฟังก์ชันการปฏิบัติงาน HR แต่ละด้านอย่างครบถ้วน การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่แบบจำลอง SHRM ที่นำเสนอมีความครอบคลุมและใช้งานได้จริงในฐานะกรอบอ้างอิงสำหรับการวิจัยและการปฏิบัติ เนื่องจากแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรบริบท กระบวนการ HR และผลลัพธ์องค์กรอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่สำคัญคือแบบจำลองนี้มีลักษณะเชิงเส้นตรง (linear model) ซึ่งอาจไม่สะท้อนความซับซ้อนของความสัมพันธ์แบบวนซ้ำ (recursive relationships) ระหว่างกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน HR ในบริบทจริง ในด้านความทันสมัย บทบาทใหม่ของ HR ในยุคดิจิทัลในฐานะ data-driven strategic partner ยังไม่ได้รับการกล่าวถึง ซึ่งเป็นช่องว่างที่มีนัยสำคัญต่อการนำไปใช้ในบริบทปัจจุบัน สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แบบจำลองนี้มีคุณค่าสูงสำหรับการกำหนดตัวแปรบริบท (contextual variables) ในการวิจัยทางจิตวิทยาองค์กร โดยเฉพาะงานวิจัยที่ศึกษาว่าระบบ HR ส่งผลต่อความยุติธรรมองค์กรและแรงจูงใจของพนักงานอย่างไร ฉะนั้นแล้วสิ่งสำคัญที่จะต้องพัฒนากอบงานให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลแบบกลยุทธ์ไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติของการจัดการทรัพยากรบุคคล ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 A Model of Strategic Human Resource Management

ที่มา : Mello, J. A. (2015). Strategic human resource management (4th ed.). Cengage Learning. p.167

บทที่ 5 การวางแผนแรงงานเชิงกลยุทธ์

ผู้เขียน Mello (2015) นำเสนอการวางแผนแรงงานเชิงกลยุทธ์ (strategic workforce planning) ในฐานะองค์ประกอบแรกและสำคัญที่สุดของการพัฒนากลยุทธ์ HR โดยระบุว่ากระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการแปลเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้กลายเป็นแผนปฏิบัติการสำหรับการระบุและจัดหาบุคลากรที่จำเป็น บทนี้ระบุประโยชน์สำคัญ 7 ประการของการวางแผนแรงงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างความต่อเนื่องในการบริหารผ่านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) การสนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การติดตามแนวโน้มในตลาดแรงงาน การพัฒนาพนักงาน การวางแผนงบประมาณ การประเมินอุปสงค์และอุปทานของ

บุคลากร และการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมภายนอก การวิพากษ์บทที่ 5 จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การนำเสนอกระบวนการวางแผนแรงงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุม ซึ่งให้กรอบที่ชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน HR อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่สำคัญคือบทนี้ไม่ได้อภิปรายถึงความท้าทายในการวางแผนแรงงานภายใต้ความไม่แน่นอนสูง (VUCA environment) ซึ่งเป็นบริบทที่องค์กรสมัยใหม่เผชิญอยู่ รวมทั้งไม่ได้กล่าวถึงเครื่องมือเชิงปริมาณในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในยุคดิจิทัล ในด้านความทันสมัย การวางแผนแรงงานในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากด้วยการใช้ AI และ predictive analytics ซึ่งหนังสือฉบับนี้ไม่ได้ครอบคลุมสำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์การภาครัฐไทยที่ประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ และสามารถนำไปเป็นตัวแปรศึกษาในงานวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 6 การออกแบบและปรับปรุงระบบงาน

บทนี้วางประเด็นว่าการปรับปรุงระบบงาน (work system redesign) เพื่อสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้รวดเร็ว นั้น ถือเป็นความต้องการเร่งด่วนที่สุดของผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่ Mello (2015) อ้างอิงผลการศึกษาระยะ 18 ปีกับบริษัทในดัชนี Standard & Poor's 500 ซึ่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการตัดสินใจลดจำนวนพนักงาน (downsizing) กับผลกำไรขององค์การ บทนี้ระบุแนวปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับการปรับโครงสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การฝึกอบรมทักษะและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน การปรับโครงสร้างองค์การให้แบนราบ การสร้างหุ้นส่วนระหว่างแรงงานและฝ่ายบริหาร และการเชื่อมโยงระบบค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานขององค์การ การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากการศึกษาระยะยาวเพื่อสนับสนุนข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ซึ่งยกระดับการนำเสนอจากเชิงบรรยายสู่เชิงหลักฐาน อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พึงพิจารณาคือ บทนี้เน้นการออกแบบงานในบริบทขององค์การขนาดใหญ่ในภาคอุตสาหกรรม และให้ความสนใจกับมิติทางจิตวิทยาของการออกแบบงาน เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory: Hackman & Oldham, 1976) น้อยกว่าที่ควร ในด้านความทันสมัย บทนี้ไม่ได้ครอบคลุมรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (hybrid work) และการทำงานจากระยะไกล (remote work) ซึ่งกลายเป็นประเด็นสำคัญในยุคหลังการระบาดใหญ่ สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดนี้มีประโยชน์สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบงานกับความเครียด (job strain) ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานในองค์การภาครัฐและเอกชนของไทย

บทที่ 7 กฎหมายการจ้างงาน

บทนี้ชี้ให้เห็นว่ากฎหมายการจ้างงานเป็นพื้นที่เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับ HR แต่กลับเป็นพื้นที่เดียวที่ผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรมีความรู้และการเตรียมการน้อยที่สุด Mello (2015) เสนอว่ากฎหมายที่ควบคุมความสัมพันธ์การจ้างงานมุ่งลดความไม่สมดุลของอำนาจระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยเฉพาะในบริบทที่หลักการจ้างงานตามอำเภอใจ (at-will employment) มีความแพร่หลาย ยิ่งไปกว่านั้น บทนี้ขยายแนวคิดความยุติธรรมออกไปเกินกว่าการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยครอบคลุมถึงการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการบำรุงรักษาระบบ HR ที่สะท้อนความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (procedural justice) และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ (distributive justice) ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อแรงจูงใจ ประสิทธิภาพ และความผูกพันของพนักงาน

การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การเชื่อมโยงระหว่างกรอบกฎหมายกับแนวคิดความยุติธรรมองค์กร ซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อสำคัญระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และจิตวิทยาองค์กร อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ชัดเจนที่สุดของบทนี้คือเนื้อหาเน้นกฎหมายการจ้างงานของสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากกฎหมายแรงงานของประเทศไทย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้อ่านจึงต้องมีความระมัดระวังในการนำไปประยุกต์ใช้และต้องศึกษาบริบทกฎหมายท้องถิ่นเพิ่มเติม ในด้านความทันสมัย ประเด็นกฎหมายที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (data privacy) และสิทธิของแรงงานในยุคดิจิทัล ยังไม่ได้รับการครอบคลุมในบทนี้ สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดความยุติธรรมเชิงกระบวนการที่ฝังอยู่ในบทนี้เปิดโอกาสให้นักวิจัยศึกษาว่าการรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการ HR มีผลต่อความไว้วางใจองค์กร (organizational trust) และพฤติกรรมของพนักงานในบริบทไทยอย่างไร

ส่วนที่ 2 การนำการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

บทที่ 8 การบรรจุบุคลากร

องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ก็ต่อเมื่อสามารถจ้างบุคคลที่มีความสามารถและความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมกับการกิจขององค์กร บทนี้ครอบคลุมกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในฐานะหัวใจสำคัญของระบบ HR แบบบูรณาการ โดยเน้นย้ำว่าการสรรหาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผนเชิงลึก การกำหนดวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม และการสร้างความสอดคล้อง (strategic fit) ระหว่างคุณลักษณะของบุคลากรกับความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผู้เขียนเตือนว่าหากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมีข้อบกพร่อง ประสิทธิภาพของโปรแกรม HR อื่น ๆ ทั้งหมดจะลดลงตาม เนื่องจากการฝึกอบรมที่ดีไม่สามารถชดเชยการคัดเลือกที่ผิดพลาดได้ การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การนำเสนอกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับความสามารถหลัก (core competencies) ขององค์กร ซึ่งยกระดับการมองฟังก์ชัน HR นี้จากงานธุรการสู่งานเชิงยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พึงสังเกตคือบทนี้ไม่ได้อภิปรายถึงอคติเชิงระบบ (systemic bias) ในกระบวนการคัดเลือก รวมถึงประเด็นความหลากหลาย ความเสมอภาค และการรวมเข้า (Diversity, Equity, and Inclusion: DEI) ซึ่งกลายเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค

ปัจจุบัน ในด้านความทันสมัย การใช้ AI และ algorithm ในกระบวนการสรรหา ซึ่งมีทั้งศักยภาพและความเสี่ยงเชิงจริยธรรม ไม่ได้ได้รับการกล่าวถึงในบทนี้ สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิด person-organization fit และ person-job fit ในบทนี้เป็นตัวแปรที่มีคุณค่าสำหรับการวิจัยทางจิตวิทยาองค์การที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของบุคคล-องค์การกับผลการปฏิบัติงานและความผูกพันในบริบทไทย

บทที่ 9 การฝึกอบรมและการพัฒนา

บทนี้เสนอว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เนื่องจากสะท้อนให้เห็นว่าองค์การมองการลงทุนในสินทรัพย์มนุษย์อย่างจริงจังเพียงใด ถึงแม้ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรมและการพัฒนาอาจวัดปริมาณได้ยากในระยะสั้น Mello (2015) เสนอว่าองค์การควรมีมุมมองแบบองค์รวม (holistic view) ต่อการพัฒนามนุษย์ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งประเภทของพนักงาน ทักษะ และฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บทนี้ยืนยันว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์การในระยะยาว การวิพากษ์บทที่ 9 จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การเชื่อมโยงการฝึกอบรมและการพัฒนากับกลยุทธ์องค์การอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน HR มีเหตุผลในการนำเสนอแผนพัฒนามนุษย์ต่อผู้บริหารในเชิงผลตอบแทนการลงทุน อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ชัดเจนคือบทนี้ขาดการอภิปรายเชิงลึกเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่รองรับการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory: Bandura, 1977) หรือทฤษฎีการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการฝึกอบรม ในด้านความทันสมัย การเรียนรู้ดิจิทัล (e-learning) การเรียนรู้แบบจุลภาค (microlearning) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในยุคปัจจุบันไม่ได้รับการกล่าวถึง สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดในบทนี้มีประโยชน์สำหรับการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้โอกาสในการพัฒนาตนเอง (perceived development opportunities) กับแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานในองค์การไทย

บทที่ 10 การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

บทนี้ชี้ให้เห็นว่าระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system) สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและกระบวนการขององค์การ บทนี้เสนอหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการที่ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลควรยึดถือ ได้แก่ 1. ข้อมูลป้อนกลับต้องมีความเฉพาะเจาะจง 2. ต้องมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือและมีโอกาสเพียงพอในการประเมิน 3. ต้องให้ทันที่หลังเหตุการณ์ 4. การวัดผลต้องอิงกับเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดได้ 5. กระบวนการต้องมีการสนทนาแบบสองทาง (two-way dialogue) ที่ครอบคลุมทั้ง

การทบทวนอดีตและการวางแผนอนาคต การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่หลักเกณฑ์ 5 ประการที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับงานวิจัยด้านจิตวิทยาองค์การเกี่ยวกับประสิทธิผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Ilgen et al., 1979) และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พึงพิจารณาคือ บทนี้ไม่ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระบบการประเมินผลแบบต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินตามผลลัพธ์ (OKR) หรือการประเมินแบบต่อเนื่อง (continuous performance management) ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสียและบริบทการใช้งานที่แตกต่างกัน ในด้านความทันสมัย แนวโน้มการเลิกใช้การประเมินผลประจำปีและหันมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่องของบริษัทชั้นนำทั่วโลก ไม่ได้รับการกล่าวถึง สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ บทนี้มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลกับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

บทที่ 11 การจ่ายค่าตอบแทน

บทนี้นำเสนอประเด็นเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบนโยบายและโปรแกรมค่าตอบแทน ซึ่งครอบคลุมทั้งความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนคงที่และตัวแปร การผสมผสานระหว่างค่าตอบแทนทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และการออกแบบโปรแกรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ Mello (2015) เสนอว่าระบบค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นและสะท้อนกลยุทธ์ขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยย้ำว่าความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์การกับระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ และระบบค่าตอบแทนต้องเติบโตและพัฒนาควบคู่ไปกับองค์การเพื่อให้สิ่งที่ได้รับการให้รางวัลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างแท้จริง การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การนำเสนอระบบค่าตอบแทนในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ต้องออกแบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและทิศทางขององค์การ ซึ่งเป็นมุมมองที่ก้าวหน้ากว่าการพิจารณาค่าตอบแทนในเชิงต้นทุนเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่สำคัญคือบทนี้ไม่ได้อภิปรายในเชิงลึกถึงผลกระทบทางจิตวิทยาของระบบค่าตอบแทน เช่น ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory: Adams, 1965) และความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการออกแบบระบบที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ในด้านความทันสมัย ประเด็นค่าตอบแทนที่โปร่งใส (pay transparency) ซึ่งกำลังได้รับความสนใจสูงในหลายประเทศไม่ได้รับการกล่าวถึง สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดนี้มีประโยชน์สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านค่าตอบแทน (pay fairness perception) กับความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออก (turnover intention) ในองค์การไทย

บทที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานและนายจ้าง

บทนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกลยุทธ์ของสหภาพแรงงานในสหรัฐอเมริกาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์การและตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป บทนี้ชี้ให้เห็นว่าสหภาพแรงงานที่ยึดติดกับวิธีการเจรจาต่อรองแบบเดิมที่เน้นความขัดแย้งกับนายจ้างกำลังสูญเสียความเกี่ยวข้อง และเสนอว่าสหภาพแรงงานควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นคู่ต่อสู้ (adversary) มาเป็นหุ้นส่วน (partner) กับนายจ้าง โดยอ้างอิงตัวอย่างของสหภาพแรงงานในญี่ปุ่นและเยอรมนีที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือกับนายจ้างในขณะที่ยังรักษาสีสิทธิของแรงงานได้ การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การนำเสนอมุมมองเชิงเปรียบเทียบข้ามประเทศ (cross-national comparison) ซึ่งช่วยให้ผู้อ่านเห็นความเป็นไปได้ของรูปแบบความสัมพันธ์แรงงาน - นายจ้างที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ชัดเจนที่สุดของบทนี้คือเนื้อหาเน้นบริบทสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก ซึ่งมีโครงสร้างสหภาพแรงงานและกรอบกฎหมายแรงงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากบริบทของประเทศไทย ผู้อ่านจึงต้องพิจารณาเนื้อหาบทนี้ด้วยความระมัดระวัง ในด้านความทันสมัย การเติบโตของแรงงานนอกระบบ และความท้าทายใหม่ในการจัดระเบียบแรงงานในยุคดิจิทัลไม่ได้รับการกล่าวถึง สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดการสร้างหุ้นส่วนระหว่างแรงงานและนายจ้างมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาด้านความสัมพันธ์อุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะในบริบทที่ประเทศไทยกำลังพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

บทที่ 13 การจัดการการออกจากงานและการเก็บรักษานักงาน

ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอการจัดการการลาออกของพนักงาน (employee separation) ในฐานะฟังก์ชัน HR ที่องค์การมักจะละเลยมาโดยตลอด หนังสือของ Mello (2015) เสนอว่าในยุคที่การควบรวมกิจการและการลดขนาดองค์การมีความถี่สูงขึ้น องค์การต้องมองการจัดการการออกจากงานในเชิงกลยุทธ์มากกว่าการเป็นกระบวนการธุรการ บทนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนเกษียณอายุในฐานะกลยุทธ์การรักษาความรู้้องค์การ (knowledge retention) และเสนอว่าองค์การควรคำนวณมูลค่าของสินทรัพย์บุคคลและพิจารณาต้นทุนที่แท้จริงของการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่า การวิพากษ์จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การนำเสนอแนวคิดการจัดการการออกจากงานและการเก็บรักษานักงานในฐานะสองด้านของเหรียญเดียวกัน และการเน้นย้ำคุณค่าทางเศรษฐกิจของการรักษานักงานที่มีศักยภาพ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พึงพิจารณาคือบทนี้ขาดการอภิปรายเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก เช่น ความผูกพันองค์กร (organizational commitment) ความพึงพอใจในงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์การเก็บรักษานักงาน ในด้านความทันสมัย บทนี้ไม่ได้ครอบคลุมปรากฏการณ์ใหม่ เช่น Great Resignation และความท้าทายในการรักษาบุคลากรรุ่น Gen Z ซึ่งมีค่านิยมและความต้องการที่แตกต่างจากรุ่นก่อน สำหรับศักยภาพในการ

ประยุกต์ใช้ แนวคิดในบทนี้มีประโยชน์สำหรับการวิจัยที่ศึกษาตัวทำนาย (predictors) ของความตั้งใจลาออกและการออกแบบกลยุทธ์การเก็บรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิผลในบริบทขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย

บทที่ 14 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับสากล

บทสุดท้ายนี้ขยายกรอบแนวคิด SHRM ออกสู่บริบทระหว่างประเทศ โดยชี้ให้เห็นว่าแม่หลักการ SHRM จะมีความเป็นสากล แต่องค์การที่มีกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานข้ามชาติต้องเผชิญกับความท้าทายเพิ่มเติมด้านวัฒนธรรม กฎหมาย ภาษา และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ Mello (2015) ย้ำว่าแนวคิดการมองพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่ต้องลงทุนยังคงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการ HR ในระดับโลก โดยเฉพาะสำหรับพนักงานที่ได้รับมอบหมายงานข้ามประเทศ (expatriates) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบและเชิงกลยุทธ์ จุดแข็งของบทนี้อยู่ที่การเชื่อมโยงแนวคิด SHRM เข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International HRM) อย่างมีตรรกะ ทำให้เห็นว่าหลักการ HR as Investment ยังคงมีความเกี่ยวข้องในบริบทโลกาภิวัตน์ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่ชัดเจนคือบทนี้มีเนื้อหาสั้นที่สุดในหนังสือและไม่ได้อภิปรายอย่างลึกซึ้งถึงความแตกต่างในแนวปฏิบัติ HR ระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออก รวมถึงบริบทของประเทศในอาเซียนที่มีพลวัตทางเศรษฐกิจสูง ในด้านความทันสมัย ความท้าทายใหม่ของ HR ระดับโลก เช่น การบริหารทีมงานเสมือน (virtual global teams) และการจัดการบุคลากรในยุคหลังการระบาดใหญ่ที่เปลี่ยนรูปแบบการทำงานข้ามชาติ ไม่ได้รับการกล่าวถึง สำหรับศักยภาพในการประยุกต์ใช้ แนวคิดในบทนี้เปิดโอกาสสำหรับงานวิจัยที่ศึกษาความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินการในประเทศไทย โดยเฉพาะในมิติของการปรับวัฒนธรรมองค์การและการจัดการบุคลากรข้ามวัฒนธรรม

สรุปเนื้อหาสาระสำคัญของหนังสือ (Content Summary)

หนังสือ Strategic Human Resource Management ฉบับที่ 4 ของ Mello (2015) มีโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักที่มีความต่อเนื่องเชิงตรรกะ ได้แก่ ส่วนที่ 1 ว่าด้วยการวางรากฐานเชิงบริบท (Context) และส่วนที่ 2 ว่าด้วยการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง (Implementation) โครงสร้างดังกล่าวสะท้อนเจตนาของผู้เขียนในการสร้างความเข้าใจจากภาพรวมสู่การปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่าเป็นจุดเด่นทางการสอนที่ทำให้หนังสือเล่มนี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการใช้เป็นตำราในระดับบัณฑิตศึกษา

ส่วนที่ 1 บริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มุ่งสร้างความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ กรอบกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคม อันเป็นพื้นฐานของการดำเนินงาน HR สาระสำคัญของแต่ละบทสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สารสำคัญและการวิพากษ์รายบท ส่วนที่ 1

ลำดับ	สารสำคัญ (จากหนังสือ)	การสังเคราะห์ของผู้วิจารณ์
บทที่ 1 มุมมองการ ลงทุนของการจัดการ ทรัพยากรบุคคล	นำเสนอแนวคิด HR as Investment โดยมอง พนักงานเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม และอธิบายการวัดผลตอบแทนจาก การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (ROI of HR)	แนวคิดนี้มีความแข็งแกร่งทางทฤษฎีและ สอดคล้องกับ RBV (Barney, 1991) อย่างไรก็ดี ตาม ยังขาดกรอบการวัด ROI ที่เป็นรูปธรรม สำหรับองค์การขนาดกลางและขนาดเล็กในบริบท ไทย
บทที่ 2 ความ รับผิดชอบต่อสังคม และการจัดการ ทรัพยากรบุคคล	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) และจริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นความสำคัญของการเป็นองค์การที่ ยั่งยืน (Sustainability)	แม้หนังสือนำเสนอ CSR ในเชิงหลักการ แต่ขาด กรอบปฏิบัติการที่ชัดเจน ผู้วิจารณ์เสนอว่าควร เชื่อมโยงกับแนวคิด ESG ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสูงใน บริบทองค์การปัจจุบัน
บทที่ 3 การจัดการ เชิงกลยุทธ์	ทบทวนกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และการ เลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ	ข้อมูลสถิติที่อ้างอิงในบทนี้ขาดการระบุแหล่งที่มา ที่ชัดเจน อีกทั้งกรอบแนวคิดยังเน้น strategic fit มากกว่า strategic agility ซึ่งมีความสำคัญ มากกว่าในยุคความไม่แน่นอนสูง
บทที่ 4 บทบาทที่ พัฒนาและเป็นกล ยุทธ์ของการจัดการ ทรัพยากรบุคคล	อธิบายการเปลี่ยนแปลงบทบาทของ HR จาก หน่วยงานธุรการ (Administrative) สู่การเป็น หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่เข้า ร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจหลัก	แบบจำลอง SHRM ที่นำเสนอมีคุณค่าสูงในฐานะ กรอบอ้างอิง แต่มีลักษณะเชิงเส้น (linear) ซึ่งไม่ สะท้อนความสัมพันธ์แบบวนซ้ำ (recursive) ระหว่างกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน HR ในองค์การ จริง
บทที่ 5 การวางแผน แรงงานเชิงกลยุทธ์	นำเสนอกระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงกล ยุทธ์เพื่อคาดการณ์ความต้องการและจัดหา บุคลากรที่มีทักษะเหมาะสมในอนาคต	การวางแผนกำลังคนมีประโยชน์ 7 ประการที่ นำเสนอมีความครอบคลุม แต่ขาดการกล่าวถึง เครื่องมือพยากรณ์เชิงปริมาณและการใช้ predictive analytics ซึ่งกลายเป็นมาตรฐาน สมัยใหม่
บทที่ 6 การออกแบบ และปรับปรุง ระบบงาน	มุ่งเน้นการออกแบบงาน (Job Design) และระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ และตอบสนองต่อความ ต้องการของบุคลากร	หนังสือให้ความสำคัญกับมิติโครงสร้างของการ ออกแบบงานเป็นหลัก แต่มิติด้านจิตวิทยา เช่น Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976) ได้รับการกล่าวถึงน้อยกว่าที่ ควร

ลำดับ	สาระสำคัญ (จากหนังสือ)	การสังเคราะห์ของผู้วิจารณ์
บทที่ 7 กฎหมายการ จ้างงาน	ครอบคลุมประเด็นสำคัญทางกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน การเลือกปฏิบัติ และความปลอดภัยในการทำงาน	บทนี้มีข้อจำกัดชัดเจนด้านบริบทเฉพาะ สหรัฐอเมริกา ผู้ใช้ในบริบทไทยต้องศึกษาเพิ่มเติม จากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ควบคู่กัน

ส่วนที่ 2 การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เจาะลึกถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์กับ
กิจกรรมหลัก HR ในทางปฏิบัติ โดยแต่ละบทสะท้อนให้เห็นว่าฟังก์ชัน HR แต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้
สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ

ตารางที่ 2 สาระสำคัญและการวิพากษ์รายบท ส่วนที่ 2

ลำดับ	สาระสำคัญ (จากหนังสือ)	การสังเคราะห์ของผู้วิจารณ์
บทที่ 8 การบรรจุ บุคลากร	ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา (Recruitment) ไปจนถึงการ คัดเลือก (Selection) โดยเน้นกระบวนการ ที่เชื่อมโยงกับความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์การ	แนวคิด person-organization fit มีคุณค่าทางการ วิจัยสูง แต่บทนี้ไม่ได้อภิปรายถึงความเสี่ยงของอคติ เชิงระบบ (systemic bias) และการใช้ AI ในกระบวนการสรรหาซึ่งมีนัยสำคัญทางจริยธรรม
บทที่ 9 การฝึกอบรม และการพัฒนา	อธิบายการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์เพื่อ ปิดช่องว่างทักษะและความสามารถ	บทนี้ขาดฐานทฤษฎีการเรียนรู้ที่ชัดเจน เช่น Social Learning Theory (Bandura, 1977) ซึ่งเป็น รากฐานสำคัญของการออกแบบการฝึกอบรมที่มี ประสิทธิผล รวมถึงไม่ได้กล่าวถึง e-learning และ microlearning
บทที่ 10 การจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ และการให้ข้อมูล ป้อนกลับ	นำเสนอระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล และการให้ข้อมูลป้อนกลับ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรม ของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ	หลักเกณฑ์ 5 ประการที่นำเสนอมีความสอดคล้อง กับงานวิจัยด้านจิตวิทยา (Ilgen et al., 1979) แต่ ขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างวิธีการ ประเมินผล เช่น OKR และ continuous performance management
บทที่ 11 การจ่าย ค่าตอบแทน	เน้นการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนที่มี ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity) และแข่งขันได้ภายนอก (External Equity) เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากร	บทนี้ขาดการอภิปรายถึงผลกระทบของค่าตอบแทน ต่อแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ตาม Equity Theory (Adams, 1965) และไม่ได้

ลำดับ	สาระสำคัญ (จากหนังสือ)	การสังเคราะห์ของผู้วิจารณ์
		ครอบคลุมประเด็น pay transparency ที่กำลังได้รับความสนใจ
บทที่ 12 ความสัมพันธ์ อธิบายถึงความสัมพันธ์กับแรงงาน การระหว่างแรงงานและ จัดการสหภาพแรงงาน การเจรจาต่อรอง นายจ้าง ร่วม (Collective Bargaining) และการจัดการความขัดแย้งในที่ทำงาน		บทนี้มีข้อจำกัดด้านบริบทสูง เนื่องจากโครงสร้างสหภาพแรงงานในสหรัฐอเมริกามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากบริบทไทย และไม่ได้กล่าวถึงความท้าทายของแรงงานในระบบเศรษฐกิจ
บทที่ 13 การจัดการ การออกจากงานและ การเก็บรักษาพนักงาน	ครอบคลุมกลยุทธ์การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ รวมถึงการจัดการการลาออก (Separation) การปลดพนักงาน และการเกษียณอายุอย่างมีมนุษยธรรม	แนวคิดการคำนวณมูลค่าสินทรัพย์บุคคลมีคุณค่าเชิงกลยุทธ์ แต่ขาดการอภิปรายถึงปัจจัยทางจิตวิทยาของความตั้งใจลาออก เช่น organizational commitment และ work-life balance
บทที่ 14 การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ระดับ ทั่วโลก	เจาะลึกความซับซ้อนของการจัดการ HR ในบริบทระหว่างประเทศ รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากรข้ามวัฒนธรรม (Expatriates) และประเด็นทางกฎหมายที่หลากหลาย	บทนี้มีเนื้อหาสั้นที่สุดในเล่มและขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างบริบทวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออก รวมทั้งไม่ครอบคลุมความท้าทายของการจัดการทีมเสมือน (virtual teams) ข้ามพรมแดน

การวิเคราะห์และประเมินผล (Critical Analysis and Evaluation)

ส่วนนี้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ตามกรอบ 5 มิติที่กำหนดไว้ในบทนำ โดยแยกชัดเจนระหว่างการนำเสนอแนวคิดจากหนังสือ และการสังเคราะห์เพื่อต่อยอดขององค์ความรู้โดยผู้วิจารณ์

มิติที่ 1 ความแข็งแกร่งของกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดจากหนังสือ Mello (2015) วางฐานทฤษฎีของหนังสือบน 2 เสาหลัก ได้แก่ ทฤษฎีมุมมองตามฐานทรัพยากร (Resource-Based View: Barney, 1991; Wright et al., 1994) และทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory: Becker, 1964; Schultz, 1961) โดยบูรณาการทั้งสองทฤษฎีเข้าด้วยกันผ่านแนวคิด HR as Investment ซึ่งทำหน้าที่เป็นหลักยึดทางทฤษฎีที่ปรากฏสม่ำเสมอตลอดทั้งเล่ม

การสังเคราะห์และต่อยอดของผู้วิจารณ์เมื่อพิจารณาจุดแข็งของกรอบทฤษฎีที่นำเสนอ พบว่าการเชื่อมโยงระหว่าง RBV และ Human Capital Theory ให้ฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาสมมติฐานงานวิจัยที่ศึกษาว่าระบบ HR ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร อย่างไรก็ตาม ในฐานะข้อจำกัดทางทฤษฎีที่ผู้วิจารณ์

ประเมินเพิ่มเติม กรอบทฤษฎีของหนังสือยังไม่ได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีสัญญาจิตวิทยา (Psychological Contract Theory: Rousseau, 1989) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของพนักงานกับพฤติกรรมองค์การได้อย่างลึกซึ้งกว่า นอกจากนี้ แนวคิด AMO Theory (Ability, Motivation, Opportunity: Appelbaum et al., 2000) ซึ่งอธิบายกลไกที่ระบบ HR ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็ไม่ได้รับการกล่าวถึง ทั้งที่เป็นกรอบทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในสาขาวิชา SHRM ยุคปัจจุบัน ความขาดหายดังกล่าวทำให้กรอบทฤษฎีของหนังสือมีความครอบคลุมในมิติเชิงกลยุทธ์สูง แต่ยังคงจำกัดในมิติที่อธิบายกลไกทางจิตวิทยาระหว่างระบบ HR กับพฤติกรรมพนักงานในระดับบุคคล

มิติที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างแนวคิดและการนำไปปฏิบัติ

แนวคิดจากหนังสือจุดเด่นที่สำคัญที่สุดของหนังสือเล่มนี้คือโครงสร้าง 2 ส่วนที่ออกแบบอย่างมีเจตนาชัดเจน กล่าวคือ ส่วนที่ 1 สร้างความเข้าใจบริบทเชิงกลยุทธ์ก่อน จากนั้นส่วนที่ 2 จึงนำเสนอการประยุกต์ใช้ในฟังก์ชัน HR แต่ละด้าน โดยแต่ละบทในส่วนที่ 2 เปิดด้วยการเชื่อมโยงกลับสู่กลยุทธ์องค์การก่อนนำเสนอแนวปฏิบัติเฉพาะ การสังเคราะห์และต่อยอดของผู้วิจารณ์เมื่อประเมินจุดแข็งในมิตินี้ ผู้วิจารณ์เห็นว่าการออกแบบโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนแนวคิด vertical alignment ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและแนวปฏิบัติ HR ได้อย่างมีตรรกะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตำราส่วนใหญ่ในสาขานี้มักขาด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาข้อจำกัดอย่างวิพากษ์ พบว่าการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดและการปฏิบัติในบางบท เช่น บทที่ 9 (การฝึกอบรม) และบทที่ 13 (การจัดการการออกจากงาน) ยังอยู่ในระดับหลักการมากกว่าการให้เครื่องมือหรือกรอบการตัดสินใจที่นำไปใช้ได้โดยตรง ยิ่งไปกว่านั้น หนังสือไม่ได้อภิปรายถึงเงื่อนไขความสำเร็จ (success conditions) และอุปสรรคทั่วไป (common barriers) ในการนำระบบ SHRM ไปปฏิบัติจริงในองค์การที่มีทรัพยากรจำกัด ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญสูงสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

มิติที่ 3 ความทันสมัยของเนื้อหา

แนวคิดจากหนังสือ Mello (2015) นำเสนอเนื้อหาที่ทันสมัยในบริบทของปี ค.ศ. 2015 โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญในยุคนั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรในกำลังแรงงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเปลี่ยนแปลงบทบาทของ HR จากงานธุรการสู่งานเชิงกลยุทธ์ การสังเคราะห์และต่อยอดของผู้วิจารณ์ ผู้วิจารณ์ประเมินว่าเมื่อพิจารณาในบริบทของปัจจุบัน หนังสือมีช่องว่างด้านความทันสมัยที่มียุคสำคัญใน 4 ประเด็นหลัก ประเด็นที่ 1 คือการปฏิวัติดิจิทัลและ HR analytics ซึ่งหนังสือกล่าวถึงการใช้ข้อมูลในการบริหาร HR เพียงผิวเผิน แต่ไม่ได้ครอบคลุมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) และ predictive analytics ในกระบวนการ HR ซึ่งกลายเป็นมาตรฐานใหม่ในองค์การชั้นนำทั่วโลก ประเด็นที่ 2 คือรูปแบบการทำงานใหม่ โดยหนังสือยังถือว่าการทำงานในสถานที่ทำงานเป็นบรรทัดฐาน แต่ปัจจุบันรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (hybrid work) และการทำงานจากระยะไกล (remote work) ได้กลายเป็นความ

ท้าทายหลักของการบริหาร HR ประเด็นที่ 3 คือ Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) ซึ่งไม่ได้รับการกล่าวถึงอย่างเป็นระบบแม้จะเป็นวาระเร่งด่วนของ HR สมัยใหม่ และประเด็นที่ 4 คือ ESG (Environmental, Social, and Governance) ซึ่งเชื่อมโยงกับบทที่ 2 แต่ไม่ได้รับการบูรณาการเข้ากับกรอบ SHRM อย่างชัดเจน ช่องว่างดังกล่าวทำให้ผู้สอนที่ใช้หนังสือเล่มนี้จำเป็นต้องเสริมเนื้อหาจากแหล่งข้อมูลร่วมสมัยเพิ่มเติม

มิติที่ 4 ศักยภาพในการประยุกต์ใช้ในบริบทจริง

แนวคิดจากหนังสือ Mello (2015) ออกแบบหนังสือให้มีประโยชน์ต่อนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงาน โดยนำเสนอกรณีศึกษาจากองค์กรจริง กรอบแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และตัวอย่างที่หลากหลายจากบริบทอุตสาหกรรมต่าง ๆ การสังเคราะห์และต่อยอดของผู้วิจารณ์ผู้วิจารณ์ประเมินศักยภาพการประยุกต์ใช้ใน 3 บริบทหลัก ดังนี้

บริบทที่ 1 การวิจัยทางจิตวิทยาองค์กร หนังสือมีคุณค่าสูงในฐานะแหล่งอ้างอิงสำหรับการกำหนดตัวแปรบริบท (contextual variables) ที่อธิบายสภาพแวดล้อมการจัดการ HR ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทที่ 6 (การออกแบบงาน) บทที่ 10 (การบริหารผลการปฏิบัติงาน) และบทที่ 11 (ค่าตอบแทน) ล้วนให้กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปเป็นตัวแปรอิสระ (independent variables) ในการศึกษาผลกระทบต่ตัวแปรทางจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรมองค์กร (organizational justice) ความผูกพัน (organizational commitment) และความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตใจ (psychological well-being) ของพนักงาน

บริบทที่ 2 การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา โครงสร้างสองส่วนของหนังสือที่เชื่อมโยงบริบทกับการปฏิบัติทำให้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการใช้เป็นตำราหลักในหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รัฐประศาสนศาสตร์ และการบริหารธุรกิจระดับมหาบัณฑิต โดยกรณีศึกษาที่แทรกอยู่ในแต่ละบทสนับสนุนการเรียนรู้เชิงประยุกต์ (applied learning) ได้ดี

บริบทที่ 3 องค์กรของไทยผู้วิจารณ์ประเมินว่าหลักการเชิงกลยุทธ์หลักของหนังสือ เช่น แนวคิด strategic alignment การวางแผนแรงงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานในบริบทไทยต้องปรับบทที่ 7 (กฎหมายการจ้างงาน) และบทที่ 12 (ความสัมพันธ์แรงงาน) ให้สอดคล้องกับกรอบกฎหมายไทยและวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship-oriented culture) ซึ่งแตกต่างจากบริบทสหรัฐอเมริกาที่เน้นสัญญาและสิทธิอย่างชัดเจน

มิตินี้ 5 ข้อจำกัดของหนังสือ

แนวคิดจากหนังสือ Mello (2015) ระบุขอบเขตของหนังสือไว้ชัดเจนว่ามุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติ SHRM ในบริบทองค์การสมัยใหม่ โดยครอบคลุมฟังก์ชัน HR หลักทุกด้าน การสังเคราะห์และต่อยอดของผู้วิจารณ์ ผู้วิจารณ์ระบุข้อจำกัดสำคัญของหนังสือใน 4 ประการ ดังนี้

ข้อจำกัดที่ 1 การเน้นบริบทตะวันตก เนื้อหาในบทที่ 7 (กฎหมายการจ้างงาน) และบทที่ 12 (ความสัมพันธ์แรงงาน) ยึดโยงกับบริบทกฎหมายและสถาบันแรงงานของสหรัฐอเมริกาอย่างเด่นชัด ทำให้ผู้อ่านในบริบทประเทศอื่นต้องใช้วิจารณญาณสูงในการนำไปประยุกต์ใช้

ข้อจำกัดที่ 2 ความลึกซึ้งทางจิตวิทยาที่จำกัด หนังสือนำเสนอกระบวนการ HR จากมุมมองระดับองค์การ (organizational level) เป็นหลัก แต่ให้ความสนใจกับกลไกทางจิตวิทยาในระดับบุคคล (individual level) น้อยกว่าที่ควร เช่น กระบวนการรับรู้ความยุติธรรม กระบวนการสร้างแรงจูงใจ และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรกลาง (mediating variables) ที่อธิบายว่าระบบ HR ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์องค์การผ่านกลไกใด

ข้อจำกัดที่ 3 ช่องว่างด้านความทันสมัย ดังที่อภิปรายในมิตินี้ 3 หนังสือขาดการครอบคลุมประเด็นร่วมสมัย เช่น AI ใน HR, ESG, DEI และรูปแบบการทำงานใหม่ หลักสูตรที่ใช้หนังสือเล่มนี้จึงควรเสริมด้วยบทความวิชาการร่วมสมัยเพื่อให้เนื้อหามีความครบถ้วน

ข้อจำกัดที่ 4 ขาดการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม แม้บทที่ 14 จะนำเสนอการจัดการ HR ระดับสากล แต่การวิเคราะห์เปรียบเทียบระบบ HR ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล (individualist culture) และวัฒนธรรมกลุ่ม (collectivist culture) ยังมีความลึกไม่เพียงพอสำหรับผู้อ่านที่ต้องการทำความเข้าใจ SHRM อย่างครอบคลุม ซึ่งนับเป็นข้อจำกัดที่มีนัยสำคัญสำหรับผู้อ่านในบริบทเอเชียโดยรวม

การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่

จากการพรรณนาสู่การสังเคราะห์เชิงวิพากษ์ แนวคิดจากหนังสือ Mello (2015) นำเสนอ SHRM ในฐานะระบบบูรณาการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ชั้น ได้แก่ บริบทเชิงกลยุทธ์ (strategic context) กระบวนการ HR (HR processes) และผลลัพธ์องค์การ (organizational outcomes) โดยแต่ละชั้นมีความเชื่อมโยงกันผ่านกลไกของ strategic alignment ผู้เขียนเสนอว่าการบูรณาการฟังก์ชัน HR ทุกด้านเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การจะสร้าง synergy ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า เมื่อพิจารณาอย่างวิพากษ์ ผู้วิจารณ์เสนอว่าแบบจำลองของ Mello (2015) สามารถต่อยอดได้โดยการบูรณาการกับ AMO Theory (Appelbaum et al., 2000) ซึ่งอธิบายว่าระบบ HR ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานผ่าน 3 กลไก ได้แก่ ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) กลไกทั้งสามนี้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง (mediating variables) ที่อธิบายว่าเหตุใดระบบ HR ที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีจึงไม่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์องค์การเสมอไป หากขาดเงื่อนไขทางจิตวิทยาที่จำเป็น การขยายกรอบแนวคิดของ Mello (2015) ด้วย AMO Theory จึงช่วยเชื่อมโยงช่องว่างระหว่าง

ออกแบบระบบ HR ในระดับองค์การกับผลลัพธ์ทางจิตวิทยาในระดับบุคคล ซึ่งเป็นมิติที่หนังสือยังไม่ได้อธิบายอย่างเพียงพอ

การสังเคราะห์องค์ความรู้ใน 3 มิติ

ผู้วิจารณ์สังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาหนังสือเล่มนี้ออกเป็น 3 มิติหลัก โดยแยกชัดเจนระหว่างองค์ความรู้ที่มาจากหนังสือโดยตรงและการต่อยอดที่ผู้วิจารณ์เสนอเพิ่มเติม ดังนี้

มิติที่ 1 องค์ความรู้จากหนังสือการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในทุนมนุษย์ แนวคิดของ Mello (2015) สถาปนาแนวคิด HR as Investment ในฐานะกระบวนการหลักของหนังสือ โดยเสนอว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่กิจกรรมธุรการอีกต่อไป แต่เป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่สร้างสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน แนวคิดนี้มีรากฐานจาก RBV (Barney, 1991) และ Human Capital Theory (Becker, 1964) ซึ่งร่วมกันอธิบายว่าเหตุใดบุคลากรจึงเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยากต่อการเลียนแบบ

การต่อยอดของผู้วิจารณ์แม้แนวคิดนี้จะมีความแข็งแกร่งทางทฤษฎี แต่การนำไปปฏิบัติจริงเผชิญกับข้อจำกัดสำคัญคือ ความยากในการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้าน HR (ROI of HR) ในระยะสั้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับสูงในหลายองค์กรยังคงมองกิจกรรม HR เป็นต้นทุนมากกว่าการลงทุน ผู้วิจารณ์เสนอว่าองค์กรควรพัฒนากรอบการวัดผล HR ที่ครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (เช่น อัตราการลาออก ผลผลิตภาพแรงงาน) และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (เช่น ระดับความผูกพันพนักงาน การรับรู้ความยุติธรรมองค์กร) เพื่อให้การลงทุนด้าน HR มีความชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงหลักฐาน

มิติที่ 2 องค์ความรู้จากหนังสือการบูรณาการระบบ HR แนวคิดของ Mello (2015) เน้นย้ำว่ากระบวนการต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนแรงงาน การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผล และการบริหารค่าตอบแทน ล้วนมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก การปฏิบัติให้บรรลุประสิทธิภาพจำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการ ไม่ใช่แยกส่วนตามฟังก์ชัน โดยหลักการบูรณาการนี้ครอบคลุมทั้ง vertical integration (ความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร) และ horizontal integration (ความสอดคล้องระหว่างฟังก์ชัน HR ด้วยกันเอง)

การต่อยอดของผู้วิจารณ์ผู้วิจารณ์เห็นว่าหนังสืออธิบาย horizontal integration ในระดับแนวคิด แต่ไม่ได้นำเสนอกลไกปฏิบัติการที่ชัดเจนว่าองค์กรควรออกแบบกระบวนการประสานงานระหว่างฟังก์ชัน HR อย่างไร ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ ผู้วิจารณ์จึงเสนอว่าองค์กรควรพัฒนา HR Integration Framework ที่กำหนดจุดเชื่อมต่อ (integration points) ระหว่างฟังก์ชัน HR แต่ละด้านอย่างชัดเจน เช่น การกำหนดว่าผลการวางแผนแรงงาน (บทที่ 5) ส่งผลอย่างไรต่อเกณฑ์การสรรหา (บทที่ 8) และการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา (บทที่ 9) ตามลำดับ

มิติที่ 3 องค์ความรู้จากหนังสือจริยธรรมและความรับผิดชอบ แนวคิดของ Mello (2015) ตอกย้ำตลอดทั้งเล่มว่าการตัดสินใจด้าน HR ต้องพิจารณาผลกระทบต่อพนักงาน สังคม และสภาพแวดล้อม ไม่ใช่เพียงแค่ประสิทธิภาพองค์การเท่านั้น โดยเฉพาะในบทที่ 2 (CSR) และบทที่ 7 (กฎหมายการจ้างงาน) ที่เน้นความจำเป็นของการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ และเคารพศักดิ์ศรีของมนุษย์

การต่อยอดของผู้วิจารณ์ผู้วิจารณ์เสนอว่าองค์ความรู้ด้านจริยธรรมที่ แนวคิดของ Mello (2015) นำเสนอควรได้รับการขยายให้ครอบคลุมประเด็นจริยธรรมใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล เช่น จริยธรรมในการใช้ AI เพื่อตัดสินใจด้าน HR การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน และการป้องกันอคติเชิงอัลกอริทึม (algorithmic bias) ในกระบวนการสรรหาและประเมินผล นอกจากนี้ ในบริบทขององค์การไทยที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้น (hierarchical culture) สูง ประเด็นจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (procedural justice) ในการประเมินผลและการบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากความไม่สมดุลของอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของกระบวนการ HR ได้มากกว่าในบริบทตะวันตก

บทสรุป

การศึกษาหนังสือ Strategic Human Resource Management ฉบับที่ 4 ของ แนวคิดของ Mello (2015) ผ่านกรอบการวิเคราะห์ 5 มิติที่กำหนดไว้ในบทวิจารณ์นี้ นำไปสู่ข้อสรุปที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 คุณค่าทางวิชาการและข้อจำกัดที่ต้องรับรู้ หนังสือเล่มนี้มีคุณค่าทางวิชาการสูงในฐานะตำราที่บูรณาการกรอบแนวคิด SHRM กับการนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นระบบ โครงสร้าง 2 ส่วนที่เชื่อมบริบทเชิงกลยุทธ์กับฟังก์ชัน HR ทุกด้านทำให้เป็นตำราที่มีประโยชน์ทั้งสำหรับการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาและการปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตาม ผู้ใช้หนังสือต้องรับรู้ข้อจำกัดด้านบริบทตะวันตกและช่องว่างด้านความทันสมัยอย่างวิพากษ์ เพื่อไม่นำแนวปฏิบัติที่ออกแบบมาสำหรับบริบทสหรัฐอเมริกาไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่แตกต่างโดยปราศจากการปรับตัว

ประการที่ 2 ศักยภาพในการวิจัยทางจิตวิทยาองค์การ แม้หนังสือเล่มนี้จะไม่ใช่งานวิจัยทางจิตวิทยาโดยตรง แต่มีบทบาทสำคัญในฐานะแหล่งอ้างอิงสำหรับการกำหนดตัวแปรบริบทในงานวิจัยทางจิตวิทยาองค์การ โดยเฉพาะฟังก์ชัน HR ที่นำเสนอในส่วนของ 2 ล้วนเป็นตัวแปรอิสระที่มีศักยภาพในการอธิบายปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรมองค์การ ความผูกพัน แรงจูงใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน นักวิจัยที่ต้องการศึกษาเรื่องเหล่านี้สามารถใช้กรอบแนวคิดของ Mello (2015) ร่วมกับทฤษฎีทางจิตวิทยา เช่น AMO Theory (Appelbaum et al., 2000) Psychological Contract Theory (Rousseau, 1989) และ Organizational Justice Theory (Greenberg, 1987) เพื่อสร้างกรอบการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ทั้งในมิติการจัดการและมิติจิตวิทยา

ประการที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในบริบทไทย สำหรับองค์การและนักวิจัยในประเทศไทย ผู้วิจารณ์เสนอแนะว่าการนำหนังสือเล่มนี้ไปประยุกต์ใช้ควรดำเนินการใน 3 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 คือการ

รับหลักการเชิงกลยุทธ์ที่มีความเป็นสากลสูง เช่น strategic alignment การวางแผนแรงงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาใช้โดยตรง แนวทางที่ 2 คือการปรับบทที่มีบริบทเฉพาะตะวันตกสูง เช่น บทที่ 7 และบทที่ 12 ให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานไทยและวัฒนธรรมการทำงานแบบความสัมพันธ์นิยม (relationship-oriented culture) ที่มีลักษณะเฉพาะในบริบทไทย และแนวทางที่ 3 คือการเสริมเนื้อหาความร่วมมือที่หนังสือขาดหายไป โดยเฉพาะประเด็น AI ใน HR, PDPA (Personal Data Protection Act) และการบริหารบุคลากรในยุคการทำงานแบบไฮบริด

ประการที่ 4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตจากการวิจารณ์หนังสือเล่มนี้ ผู้วิจารณ์ระบุช่องว่างการวิจัย (research gaps) ที่มีความสำคัญและเป็นโอกาสสำหรับนักวิจัยในอนาคต 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 คือการศึกษากลไกทางจิตวิทยา (psychological mechanisms) ที่เชื่อมระหว่างระบบ SHRM กับผลลัพธ์ในระดับบุคคล โดยเฉพาะบทบาทของการรับรู้ความยุติธรรมองค์การในฐานะตัวแปรกลาง ประเด็นที่ 2 คือการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (comparative study) ระหว่างการนำ SHRM ไปปฏิบัติในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของไทย ซึ่งมีบริบทสถาบัน วัฒนธรรม และข้อจำกัดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และประเด็นที่ 3 คือการศึกษาผลกระทบของการใช้เทคโนโลยี AI ในกระบวนการ HR ต่อการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันของพนักงานในบริบทองค์กรไทย ซึ่งเป็นพื้นที่การวิจัยที่ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์จำกัดอย่างมาก

โดยสรุปแล้วหนังสือ Strategic Human Resource Management ฉบับที่ 4 ของ Mello (2015) ยังคงมีบทบาทสำคัญในฐานะรากฐานทางทฤษฎีและแหล่งอ้างอิงเชิงกลยุทธ์ที่ขาดไม่ได้สำหรับการศึกษา การวิจัย และการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม คุณค่าของหนังสือจะได้รับการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดก็ต่อเมื่อผู้อ่านไม่เพียงแต่รับเนื้อหาในเชิงพรรณนา หากแต่นำมาวิพากษ์ ต่อยอด และบูรณาการกับทฤษฎีร่วมสมัยและบริบทเฉพาะขององค์กรที่ตนศึกษาหรือปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็นเจตนาสำคัญที่บทวิจารณ์นี้มุ่งสาธิตให้เห็นตลอดกระบวนการวิเคราะห์

รายการอ้างอิง

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199821%2937%3A1%3C31%3A%3AAID-HRM4%3E3.0.CO%3B2-W>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource management* (4th ed.). Cengage Learning.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>