

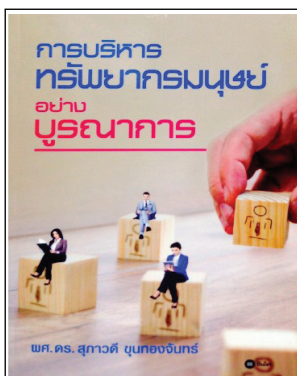
# ปริทัศน์หนังสือ

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

### Book Review “Integrated Human Resource Management”

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์\*

Surasak Chamaram



**ชื่อหนังสือ** การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
อย่างบูรณาการ  
**ชื่อผู้แต่ง** ศ.ดร.สุภาวดี ขุนทองจันทร์  
**จำนวน** 261 หน้า  
**ปีที่พิมพ์** 2559  
**ราคา** 185 บาท  
**สำนักพิมพ์** ซีเอ็ดยูเคชั่น

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นทรัพยากรทางการบริหารหลักอย่างหนึ่งที่ทรงคุณค่ามากที่สุด เปรียบเสมือนเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์การต่าง ๆ ทั้งในส่วนขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ตลอดจนองค์การอื่น ๆ เช่น องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NPOs) เป็นต้น โดยที่บรรดาองค์การเหล่านั้นต่างก็ได้ตระหนักเห็นถึงความจำเป็น ขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเสมอมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การต่าง ๆ ในหลากหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแง่ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

\*อาจารย์ประจำคณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้มีนักวิชาการ และนักปฏิบัติการจำนวนมากได้ให้ความสนใจต่อการศึกษา ค้นคว้า วิจัย สร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวคิดนี้กันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานจำนวนมากออกมาสู่สาธารณะผ่านสื่อรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ บทความวิชาการ ในวารสารต่าง ๆ หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ เป็นต้น

หนังสือเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการเล่มนี้ ถือเป็นผลผลิตทางวิชาการสำคัญอีกชิ้นหนึ่งในแวดวงวิชาการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่เกิดจากความพยายามในการรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย สร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ของผู้เขียนอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้ตกผลึกเป็นผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่า เป็นประโยชน์ และมีเนื้อหาที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับการที่ผู้เขียนมีความพยายามในการสร้างสรรค์ผลงานชิ้นนี้ออกมาโดยได้รับแรงบันดาลใจจากความศรัทธาและความเชื่อมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) อันเป็นปรัชญาที่เกิดขึ้นบนภูมิสังคมของประเทศไทย จึงทำให้ผู้เขียนพยายามบูรณาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ห่วง 2 เงื่อนไขคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่กำกับด้วยเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม

เนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้จึงมีลักษณะเด่นที่ค่อนข้างมีความแปลกใหม่ และมีความแตกต่างจากเนื้อหาสาระของหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปในแง่ที่เป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การมาเน้นให้ความสำคัญการแสวงหากำไรพอประมาณ เน้นความสุขในการทำงาน รวมตลอดทั้งเน้นความเอื้ออาทรและความร่วมมือจากทุกภาคส่วนขององค์กร ซึ่งนั่นหมายความว่า เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอันเป็นทางสายกลาง ซึ่งนอกจากจะมีพื้นฐานของความไม่เบียดเบียน และการไม่เอารัดเอาเปรียบสังคมจนเกินระดับความสมดุลและยั่งยืนแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีคุณค่าและมีคุณภาพ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมให้เกิดความมั่นคง สมดุล

## ปริทัศน์หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

และยั่งยืนต่อไป ดังคำนิยามที่ ศ.ดร.อภิชัย พันธเสน ได้เขียนไว้ในหนังสือเล่มนี้ ความตอนหนึ่งว่า “ถึงแม้จะเป็นหนังสือของไทยแต่ก็เป็นหนังสือที่เกิดจากงานวิจัยของ ผศ.ดร.สุภาวดี อย่างต่อเนื่องที่เน้นการทำธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดของสถานประกอบการ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ที่แทนที่จะเน้นกำไรสูงสุดและเน้นการแข่งขัน กลับเน้นความสุขจากการทำงานในองค์กร เน้นกำไรระยะยาว เน้นความร่วมมือและความเอื้ออาทรกับทุกภาคส่วน ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ทุกฝ่าย” (2559 : 5)

ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือเชิงวิชาการที่มีเนื้อสาระหาชวนให้น่าอ่าน น่าติดตาม และมีความน่าสนใจอีกเล่มหนึ่งที่เหมาะสำหรับสำหรับนิสิต และนักศึกษา ผู้ที่กำลังศึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ รัฐศาสตร์ การจัดการ การบริหารการศึกษา รวมตลอดถึงศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้บริหาร ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป เกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในทางปฏิบัติ ตลอดจนยังสามารถนำไปสู่การทำวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดในอันที่จะเพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้านนี้ให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไปได้อีกด้วย

หนังสือเล่มนี้มีวัตถุประสงค์หลักสำคัญ คือ เพื่อต้องการอธิบายให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างบูรณาการ โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรแห่งความสุข ตลอดจนการบริหารแนวทางพุทธ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคธุรกิจ ซึ่งผู้เขียนได้อธิบายเนื้อหาทั้งที่เป็นส่วนของภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในภาคปฏิบัตินั้น ผู้เขียนได้นำผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วมาอธิบายให้เห็นเป็นกรณีศึกษาอย่างละเอียด อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างบูรณาการทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่สามารถเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาและการประยุกต์ใช้แนวคิด

และทฤษฎีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์จริงได้เป็นอย่างดีต่อไป

สำหรับเนื้อหาสาระที่มีการนำเสนอเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้ค่อนข้างมีความละเอียด และดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวอย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน โดยผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ออกเป็นจำนวนทั้งสิ้น 12 บท เมื่อพิจารณาในส่วนของเนื้อหาในแต่ละบทแล้ว ผู้วิจารณ์สามารถนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ใหม่โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนที่หนึ่ง เป็นภาคของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 6 บท และส่วนที่สอง เป็นส่วนของการประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยองค์กรแห่งความสุข การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยองค์กรแห่งความสุขผสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธผสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกล่าวคือ เป็นการนำเอาองค์ความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจที่หลากหลายที่ผู้เขียนได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ในระยะเวลาที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดเป็นทางเลือกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการหรือแนวทางที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 6 บท ในแต่ละบทมีเนื้อหาสาระสำคัญโดยสังเขปตามลำดับ ดังนี้

สาระสำคัญของบทที่ 1 เป็นการอธิบายถึงกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นต่อประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในแง่มุมต่าง ๆ อันได้แก่ หน้าที่ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความเกี่ยวพันในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันประกอบด้วยการวางแผน หน้าที่การจ้องค้การ หน้าที่การนำ และการบังคับบัญชา และหน้าที่การควบคุม ต่อจากนั้นได้มีการอธิบายให้เห็นถึงในส่วนของความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าคืออะไร และมีความสำคัญอย่างไรทั้งในแง่ของการที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ไม่สิ้นสุด เป็นทรัพยากรที่สร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เป็นทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์ในการทำงาน เป็นทรัพยากรที่มีจิตวิญญาณ รวมทั้งเป็นทรัพยากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย

## ปริทัศน์หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

ประเด็นที่น่าสนใจต่อมา คือ การพยายามอธิบายให้เห็นถึงการก้าวข้ามวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมที่เน้นรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบรวมศูนย์ การบริหาร ซึ่งผู้เขียนเรียกว่า “การดำเนินงานโดยมีเก้าอี้” เป็นหลัก กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การบริหารงานธุรกิจในรูปแบบครอบครัวที่รวมศูนย์การบริหารอยู่ที่ตัวเก้าอี้หรือเจ้าของธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง คือ การปรับตัวเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในแง่นี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้ของทีมงาน ผู้เขียนยังได้พยายามอธิบายถึงกรอบแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ส่วน คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารสภาพแวดล้อม (รายละเอียดบทที่ 4, 5 และ 6) ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล หัวหน้างาน และพนักงาน ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์การที่แตกต่างกัน และอธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่เป็นอยู่ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกาย และจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เป็นต้น รวมตลอดทั้งเทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจในการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้อธิบายถึงบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประชาคมอาเซียนที่องค์การต่าง ๆ กำลังเผชิญหน้าความท้าทายว่าคืออะไร และควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร

ส่วนบทที่ 2 เป็นการอธิบายให้เห็นถึงการสร้างสมรรถนะในการผลิตโดยแรงงานไทยที่ในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดอย่างมากทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ มีทักษะในการผลิตโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานกึ่งฝีมือ และแรงงานที่มีฝีมือ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ การให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนมากเกินไป ผู้เรียนสายอาชีวศึกษาที่ยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานประกอบการ นโยบายของรัฐ คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา และกระบวนการสรรหาแรงงานและวิธีการสรรหาแรงงาน ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นภาพรวมโครงสร้างการจ้างงานของไทย ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานเพื่อช่วยลดการขาดแคลนแรงงานได้ในระดับหนึ่ง ได้แก่ การบริหารงานด้วยปรัชญาของ

เศรษฐกิจพอเพียงและการสร้างองค์การให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่ดีสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้

นอกจากนี้ ผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นว่าช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ถือเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยได้นำเสนอหลักการสร้างคนอย่างบูรณาการเพื่อกู้วิกฤตขององค์การไว้ 5 หลักการที่สำคัญ คือ 1) สร้างคนให้มีความรู้ 2) สร้างคนให้มีคุณธรรม การพึ่งตนเอง การขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ 3) สร้างคนให้เสียสละและแบ่งปัน 4) สร้างคนให้ใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด และ 5) สร้างคนให้เข้าใจสิ่งแวดล้อม ต่อจากนั้น ผู้เขียนได้อธิบายถึงสถานการณ์แรงงาน ในภาคการผลิต นโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานที่ผูกโยงกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาฝีมือแรงงานปี พ.ศ. 2557 เป็นหลัก ตลอดจนการศึกษาเพื่อพัฒนาต่อยอดผลิตภาพของแรงงาน

ในขณะที่บทที่ 3 เป็นการกล่าวถึงประเด็นที่ว่าพัฒนาคนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นทางเลือกหนึ่งซึ่งช่วยให้สามารถลดข้อจำกัดคุณภาพของแรงงานได้ ทั้งนี้ เนื้อหาในช่วงแรกของบทนี้ ผู้เขียนได้พยายามอธิบายให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนความหลากหลายในแง่ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบและวิธีการที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมนับแต่ในอดีตเป็นต้นมา แต่ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ตอกย้ำให้เห็นว่าการที่องค์กรจะบริหารงานคนแบบใดก็ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้กล่าวให้เห็นถึงปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในแง่ที่เป็นหลักการโดยทั่วไป และความหมายในแต่ละระดับของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งประกอบด้วย 3 หลักคือ เข้าง่าย เข้าใจ และเข้าถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารสภาพแวดล้อมภายใต้กรอบคุณลักษณะ 3 ท่วง 2 เงื่อนไขคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่กำกับด้วยเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความสมดุลและความยั่งยืนในการดำรงชีวิต การทำงาน และการประกอบกิจการของบุคคลและองค์กร โดยมีผู้นำองค์กรที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการโน้มน้าว ชักจูง ประสานงาน ตลอดจนดำเนินการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานด้วยความทุ่มเทไปในทิศทางเดียวกัน

## ปริทัศน์หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

สำหรับบทที่ 4 เป็นการพยายามอธิบายให้เห็นถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงหลักการสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นการเตรียมความพร้อมและป้องกันมิให้องค์การเกิดสภาวะความไม่สมดุล สร้างความมั่นใจว่าองค์การจะได้มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม กำหนดวางแผนแนวทาง ทิศทาง และทำให้ทุกกิจกรรม และระบบต่าง ๆ สอดรับกัน ให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงานทั่วทั้งองค์การโดยที่บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่ายงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มักประกอบด้วยกระบวนการ การคาดการณ์ วิธีปฏิบัติ และการสร้างความสมดุลระหว่างองค์การและบุคลากร

ส่วนการสรรหาและการคัดเลือกนั้น ผู้เขียนสะท้อนให้เห็นว่าจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ การสรรหาผู้ที่มีลักษณะตามความต้องการ และการดำเนินการคัดเลือก โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรมีอยู่ 2 แหล่ง คือ การสรรหาจากภายในองค์การและการสรรหาจากภายนอกองค์การ ทั้งนี้อ้องค์การจะต้องมีการวางแผนด้วยวิธีการและใช้ช่องทางที่เหมาะสม และคำนึงถึงความคุ้มค่าเงินด้วย ส่วนในแง่ของระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในวัฒนธรรมการทำงานของไทย มักจะปรากฏเรื่องของระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยที่การคัดเลือกบุคลากร องค์กรจะต้องยึดหลักการที่เป็นไปอย่างเหมาะสมและได้มาตรฐาน นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้อธิบายถึงการบริหารค่าตอบแทนว่าคืออะไร โดยได้ชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนจะมี 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์ในแง่ที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องตามกฎหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การจ่ายค่าตอบแทนที่องค์กรในปัจจุบันนิยมนำมาใช้ คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับอาวุโส การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และระบบจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะฝีมือ โดยใช้กลยุทธ์ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย

นอกเหนือจากที่กล่าวมา ผู้เขียนยังได้อธิบายให้เห็นถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานในแง่ของความหมาย วัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติงาน ประโยชน์ของการประเมินผล การปฏิบัติงานในการบริหารงาน เครื่องมือสำคัญของการประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งแนวทางการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าบุคลากรมีขีดความสามารถเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังหรือไม่ อย่างไร

ในส่วนบทที่ 5 เป็นการอธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร สำหรับในบทนี้ ผู้เขียน พยายามอธิบายให้เห็นถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในแง่ของความหมาย และ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศักยภาพ ต่อจากนั้น ได้อธิบายถึงรูปแบบของการ พัฒนาศักยภาพขององค์กรในด้านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยเห็นว่าองค์การแต่ละแห่งจะมีวิธีการในการพัฒนาศักยภาพที่หลากหลายและมี ลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น การทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาผลิตแรงงาน ตามความต้องการขององค์กร การพัฒนาทักษะการทำงานโดยใช้ระบบที่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน การส่งเสริมการศึกษา เป็นต้น ในแง่ปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพขององค์กรแตกต่างกันในแต่ละองค์กรนั้น ผู้เขียนมองว่ามีปัจจัยสำคัญต่าง ๆ คือ นโยบายขององค์กร โครงสร้างขององค์กร งบประมาณขององค์กร ขนาดขององค์กร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแรงงานสัมพันธ์ และคุณลักษณะของผู้นำองค์กร โดยที่ องค์กรควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลายผ่านสื่อ การเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนการจัดระบบการเรียนรู้ให้พนักงาน เข้าถึงง่ายด้วยการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในสถานประกอบการให้มากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เขียนพยายามสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นของการจัดการความรู้ ในแง่ที่เป็นเครื่องมือสำคัญให้บรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในสถานที่ทำงาน และมีบรรยากาศเกื้อหนุนต่อการพัฒนาสมรรถนะ สิ่งสำคัญที่ไม่ยิ่ง หย่อนไปจากประเด็นต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาคือ การพัฒนาองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้



## ปริทัศน์หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

โดยผู้เขียนอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญและกิจกรรมการพัฒนางานองค์การว่าเป็นอย่างไร ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้เขียนได้ทำการอธิบายถึงความหมาย ระดับของ ความรู้ คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และพื้นฐานสำคัญของการพัฒนางาน องค์การแห่งการเรียนรู้ รวมตลอดทั้งได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของการพัฒนาบุคลากรและตัวชี้วัดผลลัพธ์ จากการพัฒนาบุคลากรที่องค์การแต่ละแห่งควรนำมาพิจารณานั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง

สำหรับบทที่ 6 เป็นการอธิบายให้เห็นถึงการบริหารสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความครอบคลุมในมิติต่าง ๆ จำนวน 6 มิติ ซึ่งประกอบไปด้วยเรื่องการพัฒนา ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาจิตสำนึก รับผิดชอบต่อการทำงาน การพัฒนาจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม (จิตอาสา) หลักความ ปลอดภัยในการทำงาน และองค์กรแห่งความสุข ในการพัฒนา ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์การ ผู้เขียนเห็นว่า การพัฒนา ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีผล ต่อองค์การโดยตรงในการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในองค์การ ทั้งนี้ ได้มีการชี้ให้เห็นถึงความหมาย ประเด็น สำคัญในการปรับตัวเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ความสำคัญ องค์ประกอบ วิธีการสร้าง ตลอดจนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ประเด็น ต่อมาคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานในแง่ที่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อเอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีการอธิบายให้เห็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ตั้งแต่การสร้างให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ในองค์การ การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อในการทำงาน และการสร้าง สภาพแวดล้อมทางสุขภาวะทางใจ ส่วนประเด็นการพัฒนาจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ การทำงานนั้น ผู้เขียนได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรดำเนินการโดยการกำหนดวิธีการที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมาย สนับสนุนให้พนักงานได้ใช้วิธีการของพนักงานเองในการตัดสินใจ การมอบหมายความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาจะเป็นการทำให้พนักงานมีจิตสำนึก ต่อการทำงานมากขึ้น การจัดการต้องมีระบบที่ระบุถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการมอบหมายให้พนักงานเรียนรู้งานในหน้าที่ที่สูงขึ้น ในทำนองเดียวกันกับ การพัฒนาจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม (จิตอาสา) ที่เห็นว่าองค์การควรปลูกฝังจิตใจ ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรตระหนัก ถึงการมีจิตสาธารณะอีกด้วย

หลักความปลอดภัยในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพแวดล้อมที่สำคัญให้พนักงาน เพื่อช่วยลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งนี้ผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นว่าอุบัติเหตุจากการทำงานมีสาเหตุและมีแนวทางในการป้องกันอย่างไร การสร้างความปลอดภัยในสถานที่ทำงานนั้นองค์กรควรมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งยังได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานหากสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยสูงและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหากสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยสูงอีกด้วย นอกจากนี้ ยังได้อธิบายให้เห็นว่าองค์กรแห่งความสุขจะเป็นองค์การที่มีลักษณะการบริหารความสุขของบุคลากรมุ่งเน้นไปที่ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน โดยเสนอให้มีการนำเครื่องมือสำคัญ 8 ประการมาใช้ในสถานที่ทำงานอันได้แก่ ความสุขจากการมีสุขภาพดี มีความรู้ดี มีน้ำใจดี การผ่อนคลายดี การเงินดี มีศีลธรรมดี มีครอบครัวดี และสังคมดี

บทที่ 7 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการยกระดับทักษะแรงงานทั้งฝีมือและมีฝีมือ อันเป็นผลงานที่ผู้เขียนได้ดำเนินการศึกษาวิจัยกับบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การชั้นนำของประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงาน และมีขีดความสามารถในระดับสากลที่เน้นการบริหารองค์การตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2559 : 151) โดยผู้เขียนได้ทำการสรุปให้เห็นว่าบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีการบริหารธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยแนวทางที่โดดเด่นคือ มีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีแผนสืบทอดตำแหน่ง มีนโยบายผลตอบแทนที่เป็นธรรม มีการยกระดับพนักงานทั้งทักษะในการทำงานและทักษะชีวิต มีหลักสูตรในการสอนงาน หลักสูตรการคิดเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรซีรียส์คนดีบางจาก หลักสูตรพุทธวิทยาศาสตร์แห่งชีวิต นอกจากนี้ บริษัทบางจากยังได้กำหนดเป้าหมายขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลลัพธ์ที่ได้คือ การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดการปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศ ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานและปรับปรุงงานของบริษัท (2559 : 168 - 169)

ในขณะที่บทที่ 8 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการยกระดับทักษะแรงงานทั้งฝีมือและมีฝีมือ

## ปริทัศน์หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

อันเป็นผลงานที่ผู้เขียนได้ดำเนินการศึกษาวิจัยกับบริษัท ไทเฮงการช่างและการหล่อ (1995) จำกัด เป็นองค์การดำเนินธุรกิจขนาดกลางเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กที่ประสบปัญหาวิกฤติภายในและภายนอกในปี พ.ศ. 2540 ทำให้บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่อง แต่บริษัทก็ยังคงยึดหยัดและรักษาไว้ซึ่งคุณธรรมโดยที่ไม่ปลดพนักงานออกแต่อย่างใด ทั้งนี้ผู้เขียนได้ทำการสรุปให้เห็นว่าบริษัทไทเฮงการช่างและการหล่อ (1995) จำกัด มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรโดยเน้นการสรรหาจากภายในจากพนักงานที่มีความต้องพัฒนาฝีมือแรงงานมาทำการฝึกสอนหรือสอนงานโดยหัวหน้างาน และยังทำการพัฒนาพนักงานให้เป็นคนขยันอดทน ตลอดจนเมื่อมีฝีมือก็มีการปรับขึ้นค่าแรงให้แก่พนักงานตามความสามารถด้วย โดยมีแนวทางที่สำคัญ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2559 : 185)

ส่วนบทที่ 9 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการยกระดับทักษะแรงงานทั้งฝีมือและฝีมือระดับกลาง อันเป็นผลงานที่ผู้เขียนได้ดำเนินการศึกษาวิจัยกับบริษัท สวงนวนงษ์อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเป็นองค์การดำเนินธุรกิจขนาดใหญ่ด้านการผลิตแบริ่งน้ำมันสำหรับ (อุตสาหกรรมอาหาร) โดยมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยองค์กรแห่งความสุขสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ผู้เขียนได้ทำการสรุปให้เห็นว่าบริษัท สวงนวนงษ์อุตสาหกรรม จำกัด สามารถที่จะบริหารองค์การโดยใช้แนวทางองค์กรแห่งความสุขที่มีความครอบคลุมครบทั้ง 8 ประการ คือ ประการที่ 1 สุขภาพดี ได้แก่ กิจกรรมเสริมสร้างความแข็งแรงและความสามัคคี เป็นต้น ประการที่ 2 น้ำใจดี ได้แก่ พนักงานร่วมบริจาคโลหิตให้กับมูลนิธิและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น ประการที่ 3 ครอบครัวยุติ ได้แก่ จัดกิจกรรมเกี่ยวกับครอบครัวบุตรหลานพนักงาน เช่น งานวันเด็ก งานวันครอบครัวบริษัท เป็นต้น ประการที่ 4 ผ่อนคลายดี ได้แก่ มีกิจกรรมความสนุกสนานผ่อนคลาย เป็นต้น ประการที่ 5 การเงินดี ได้แก่ จัดบ้านพักพนักงาน เป็นต้น ประการที่ 6 จิตวิญญาณดี ได้แก่ จัดโครงการแสวงเทียนส่องธรรมนำสุข เป็นต้น ประการที่ 7 ใฝ่รู้ดี ได้แก่ จัดกิจกรรมอบรมให้พนักงานทั้งในและนอกสถานที่ เป็นต้น และประการที่ 8 สังคมดี ได้แก่ โครงการสวนเกษตรอินทรีย์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น (2559 : 207 - 208)

สำหรับบทที่ 10 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผลงานที่ผู้เขียนได้ดำเนินการศึกษาวิจัยกับโรงพยาบาลเซนต์แมรี นครราชสีมา เป็นองค์การธุรกิจขนาดกลางที่เป็นธุรกิจบริการด้านสุขภาพ เป็นสถานพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับศาสนาที่มุ่งเน้นการดำเนินงานในรูปแบบขององค์กรแห่งความสุข ดำเนินงานในรูปแบบมูลนิธิ มีนโยบายให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ ให้บริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐาน (2559 : 209) ทั้งนี้ผู้เขียนได้ทำการสรุปให้เห็นว่าโรงพยาบาลเซนต์แมรี นครราชสีมา มีพันธกิจที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ ด้านการรักษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการอภิบาล และด้านเมตตา ทำให้โรงพยาบาลจะต้องดูแลบุคลากรเพื่อให้ทำหน้าที่ตามพันธกิจดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์โดยการให้ความสำคัญกับการพนักงานเพื่อให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ ทำงานอย่างมืออาชีพ โดยใช้หลักขององค์กรแห่งความสุขที่จะส่งผลต่อการดูแลรักษาผู้ที่จะขอรับการรักษาจากโรงพยาบาลอีกทอดหนึ่ง (2559 : 220)

บทที่ 11 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นผลงานที่ผู้เขียนได้ดำเนินการศึกษาวิจัยกับบริษัท โสมภาสเอ็นจิเนียริง (2005) จำกัด เป็นองค์การธุรกิจขนาดกลางที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีสถานที่ประกอบการตั้งอยู่ที่จังหวัดมหาสารคาม มีการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาทักษะแรงงาน ด้วยวิธีการที่โดดเด่นตามปณิธานของผู้ประกอบการที่ตั้งไว้คือ “การเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมจะต้องเดินเคียงคู่กันแบบเกื้อหนุน” (2559 : 209) ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ทำการสรุปให้เห็นว่าบริษัท โสมภาสเอ็นจิเนียริง (2005) จำกัดมีจุดแข็งของโรงงานที่อยู่ตามท้องถิ่น มีการเปิดรับแรงงานเพื่อมาฝึกทักษะด้วย “วิธีการสอนงานแบบให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน” ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานแต่อย่างใด อีกทั้งมีวิธีการฝึกทักษะฝีมือแรงงานด้วยการให้ความรู้แก่พนักงาน ตลอดจนสร้างพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ส่วนการยกระดับแรงงานมีการเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากความสนใจความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานของแรงงาน โดยมีจุดเน้นคือการเน้นการสร้างทักษะชีวิต โดยการประยุกต์หลักการทางพระพุทธศาสนาและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2559 : 220)

## ปริทัศน์หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

และในบทสุดท้ายคือ บทที่ 12 เป็นการสังเคราะห์กรณีศึกษาทั้งองค์การขนาดใหญ่และองค์การขนาดกลางที่มีการดำเนินงานบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงครอบคลุมในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญคือ แนวทางการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในสถานประกอบการ องค์ประกอบในการพัฒนาคุณภาพแรงงานของสถานประกอบการทั้งในแง่มุมมองของสถานประกอบการขนาดใหญ่และสถานประกอบการขนาดกลาง การยกระดับทักษะแรงงานด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผลจากการบริหารแนวพุทธและองค์กรแห่งความสุขในการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การพัฒนาทักษะการทำงาน และการพัฒนาทักษะชีวิต นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การประยุกต์ใช้ในองค์การธุรกิจ ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการยกระดับทักษะทรัพยากรมนุษย์ต่อไป รวมถึงตลอดทั้งบทบาทของภาครัฐที่มีต่อการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจว่าควรดำเนินการอย่างไร

ในมุมมองของผู้เขียนมีความเห็นว่าหนังสือเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการเล่มนี้สามารถช่วยทำให้องค์การต่าง ๆ มีการดำเนินกิจกรรมอย่างเกิดความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตน มีการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนเป็นระบบ และไม่รีบร้อนโดยมุ่งหวังให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว ตลอดจนไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียนสังคม ทำให้องค์การมีการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจและเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในทางบวกตามมา รวมทั้งมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคง ความสมดุล และความยั่งยืนให้ทั้งกิจการ ชุมชน และสังคม และยิ่งไปกว่านั้น ยังทำให้องค์การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรทำให้นามาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ และทำให้องค์การมีการส่งเสริมบุคลากรและสังคมที่เกี่ยวข้องทุกระดับให้พัฒนาคุณธรรมเพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์การ และสังคมต่อไปอีกด้วย

นับได้ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นผลงานทางวิชาการที่พยายามรวบรวมองค์ความรู้ทั้งในแง่มุมมองของภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ ซึ่งมีคุณประโยชน์อยู่หลายประการ กล่าวคือ ประการแรก ช่วยสร้างความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการอย่างเป็นระบบได้เป็นอย่างดี ประการที่สอง หนังสือเล่มนี้ช่วยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันของการดำเนินงานอีกด้วย และประการที่สาม มีจุดเด่นในด้านวิธีการนำเสนอเนื้อหาตามแบบแผนของการเขียนตำราที่ดี มีการอธิบายเนื้อหาที่อ่านเข้าใจง่าย มีสำนวนภาษาที่ใช้และวิธีการเขียนแบบตรงไปตรงมา มีโครงสร้างการจัดลำดับหมวดหมู่ตามความสำคัญของเนื้อหาไว้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งมีตัวอย่างและกรณีศึกษาจากองค์การธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอย่างประสบความสำเร็จหลากหลายประเภทมาประกอบการอธิบาย เพื่อให้เห็นถึงรูปธรรมในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการช่วยขยายฐานความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ผู้ปริทัศน์มีความเห็นว่าหนังสือเล่มนี้ยังคงมีจุดอ่อนประการสำคัญ คือ ผู้เขียนไม่ได้มีการสร้างคำถามเพื่อทบทวนความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนสรุปกุญแจสำคัญ (Key Words) ไว้ในแต่ละบท เพื่อให้ผู้อ่านได้ทบทวนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา ดังนั้น หากทำได้จะเป็นการช่วยเติมเต็มเนื้อหาในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ ในการปรับปรุงเนื้อหาในครั้งต่อไป ผู้เขียนควรมีการเพิ่มเติมในส่วนของคำถามเพื่อทบทวนความรู้ความเข้าใจ และสรุปกุญแจสำคัญ (Key Words) ในแต่ละบทไว้ด้วยก็จะเป็นการดีเป็นอย่างยิ่ง

### เอกสารอ้างอิง

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.