



การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์  
และความสัมพันธ์การจ้างงาน: มุมมองระหว่างประเทศ  
Strategic Human Resource Management  
and Employment Relations: An International Perspective

วชิรวัชร งามละม่อม

WACHIRAWACHR NGAMLAMOM

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

LECTURER BACHELOR OF PUBLIC ADMINISTRATION PROGRAM, PUBLIC ADMINISTRATION,

FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, RAJABHAT UNIVERSITY,

MUBAN CHOMBUENG

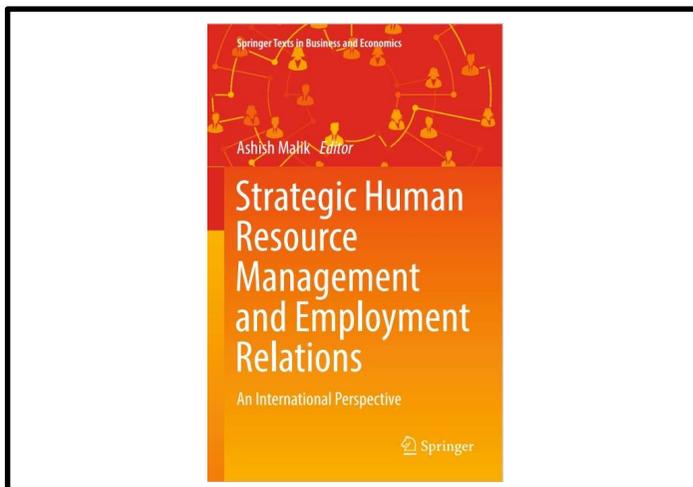
จังหวัดราชบุรี

RATCHABURI PROVINCE

Received: August 29, 2025

Revised: September 10, 2025

Accepted: September 13, 2025



### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหนังสือ

หนังสือ Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective เป็นผลงานในชุด Springer Texts in Business and Economics ที่บรรณาธิการคือ Ashish Malik

ดูแลการคัดสรรและเรียบเรียงองค์ความรู้ร่วมสมัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์แรงงานจากหลากหลายบริบทนานาชาติ เล่มนี้จัดพิมพ์โดย Springer Nature Singapore Pte Ltd. ณ ประเทศสิงคโปร์ ตีพิมพ์เมื่อปี 2018 ตัวเล่มมีความหนา 268 หน้า จัดวางเนื้อหาอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับทั้งนักวิชาการ นักศึกษา และผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการกรอบคิดเชิงกลยุทธ์และหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย ด้านข้อมูลทางบรรณานุกรมระบุ ISBN 978-981-13-0398-2 สำหรับฉบับพิมพ์ และ ISBN 978-981-13-0399-9 สำหรับฉบับอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสะท้อนมาตรฐานงานวิชาการที่เผยแพร่ในระดับสากลและง่ายต่อการสืบค้นอ้างอิงต่อไป

## บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ถือเป็นประเด็นสำคัญในวรรณกรรมด้านการจัดการ เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2011) แนวคิดนี้เน้นว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงต้นทุน หากแต่เป็นทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ที่ต้องได้รับการพัฒนาและจัดการอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์แรงงาน (Employment Relations: ER) ซึ่งครอบคลุมบทบาทของแรงงาน สหภาพแรงงาน และกรอบกฎหมายแรงงานก็เป็นอีกมิติที่ไม่อาจมองข้าม เพราะมีผลโดยตรงต่อความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับสิทธิของพนักงาน (Paauwe, 2004)

หนังสือ Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective ของ Malik (2018) มีความสำคัญเพราะพยายามเชื่อมโยง SHRM และ ER เข้าด้วยกันในลักษณะองค์รวม โดยใช้กรอบทฤษฎีที่ทันสมัยและการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงสากล หนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะประสิทธิภาพทางธุรกิจ แต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์เชิงสถาบันและพลวัตแรงงานในระดับประเทศและระดับโลก ทำให้ผู้อ่านเข้าใจว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่อาจแยกขาดจากการพิจารณามิติทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

หนังสือเล่มนี้ตั้งเป้าหมาย 3 ประการที่สำคัญ (1) ให้ภาพรวมทฤษฎีและกรอบวิเคราะห์ที่หลากหลายรวมทั้ง Best-Practice vs Best-fit, Resource-Based View (RBV/VRIO), institutional Theory และ Strategic Choice (2) นำเสนอแนวทางการออกแบบและปฏิบัติด้าน HR ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร เช่น Work Design, Performance & Commitment Management, Employee Voice, Compensation & Benefits และ (3) เสริมสร้างการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบจากประเทศและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อสะท้อนพลวัตของบริบทสถาบันและวัฒนธรรมเชิงแรงงาน (Malik, 2018)

จะเห็นว่า หนังสือเล่มนี้ถูกออกแบบให้มีโครงสร้างหลักสามส่วน (Parts I-III) ซึ่งแต่ละส่วนมีบทบาทและความสำคัญที่ต่อเนื่องและเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และความสัมพันธ์แรงงาน (Employment Relations: ER) ในมิติที่ครบวงจร ตั้งแต่ทฤษฎีพื้นฐานจนถึงการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ดังนี้

### Part I: Theoretical Foundations of SHRM & ER (รากฐานทฤษฎีและกรอบวิเคราะห์)

Part I ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างทางความคิดพื้นฐานที่วางรากฐานให้กับการทำงานเชิงลึกเกี่ยวกับ Strategic Human Resource Management (SHRM) และ Employment Relations (ER) โดย Malik (2018) นำเสนอ

ทฤษฎีและกรอบวิเคราะห์จากหลายสำนักที่สำคัญ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นพลวัตของการจัดการคนอย่างเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และสถาบัน (Multi-Level Perspective) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. HRM and ER: A Strategic Perspective

ส่วนแรกเริ่มจากการวางกรอบความเข้าใจว่า HRM และ ER ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมการจัดการบุคคลในเชิงปฏิบัติการ แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Lever) ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคนงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งมุมมอง Outside-in (แรงกดดันจากตลาด คู่แข่ง เทคโนโลยี กฎหมายแรงงาน และนโยบายสาธารณะ) และ Inside-out (ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม วัฒนธรรม และการจัดการทรัพยากรภายในองค์กร) ซึ่งช่วยให้เข้าใจว่ากลยุทธ์องค์กรไม่ได้ถูกกำหนดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลจากการผสมผสานทั้งสองมุมมองเข้าด้วยกัน

### 2. Best-Practice vs Best-Fit

หัวข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงความตึงเครียด (Tension) ที่มีมาอย่างยาวนานระหว่างสองสำนักความคิด คือ

2.1) Best-Practice/Universalistic Approach เชื่อว่า High Performance Work Practices (HPWPs) เช่น การสรรหาคนเก่ง การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ระบบรางวัลที่จูงใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็น “แนวทางสากล” ที่ทุกองค์กรควรนำไปใช้เพราะจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีไม่ว่าอยู่ในอุตสาหกรรมหรือประเทศใด

2.2) Best-Fit/Contingency Approach โต้แย้งว่าการจัดการ HR ที่ดีนั้นขึ้นกับ ความเหมาะสมกับบริบท (Contextual Fit) เช่น เงื่อนไขอุตสาหกรรม ระดับการแข่งขัน กรอบสถาบัน (Institutional Context) หรือ วัฒนธรรมท้องถิ่น

Malik (2018) และนักวิชาการอย่าง Delery & Doty (1996), Boxall & Purcell (2011) เน้นว่าผู้บริหารต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่าจะเน้น “แนวทางสากล” หรือ “ความเหมาะสมเฉพาะบริบท” และในหลายกรณีองค์กรอาจต้องใช้ Hybrid Approach ที่ผสมทั้งสองเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุด

### 3. RBV/VRIO

Resource-Based View (RBV) ถูกนำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการอธิบายว่า ทรัพยากรมนุษย์และระบบ HR ไม่ได้เป็นเพียง “ต้นทุน” แต่สามารถเป็น แหล่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่ยั่งยืน หากมีคุณสมบัติตาม VRIO framework (Barney, 1991)

Valuable (V) คือ ทรัพยากรช่วยสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล

Rare (R) คือ ไม่แพร่หลายหรือหาได้ยากในตลาดแรงงาน

Inimitable (I) คือ ยากต่อการลอกเลียนแบบหรือถ่ายโอน เช่น Tacit Knowledge หรือวัฒนธรรมองค์กร

Organized (O) คือ องค์กรต้องมีระบบที่จัดการและใช้ทรัพยากรนั้นอย่างเหมาะสม

การใช้ RBV/VRIO จึงช่วยให้เข้าใจว่าทำไมการลงทุนในทุนมนุษย์ (Human Capital) และการพัฒนา HR Systems อย่างมีระบบสามารถสร้างความได้เปรียบที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนได้ง่าย

### 4. Institutional Theory

Malik นำทฤษฎีสถาบัน (DiMaggio & Powell, 1983) มาวิเคราะห์ว่าการออกแบบ HRM ขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ แต่ถูกกำหนดและจำกัดโดย แรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Pressures) ได้แก่

Coercive Pressures คือ กฎหมาย นโยบายของรัฐ และข้อบังคับที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม

Normative Pressures คือ มาตรฐานวิชาชีพ ความคาดหวังจาก Stakeholder เช่น สมาคมวิชาชีพ หรือข้อตกลงแรงงาน

Mimetic Pressures คือ แนวโน้มการเลียนแบบแนวทางขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Best Practices)

ผลคือ แม้แนวคิด RBV จะชี้ว่าองค์กรสามารถเลือกแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อสร้าง Advantage ได้ แต่ Institutional Theory ชี้ว่าความเป็นไปได้จริงในการเลือกอาจถูกจำกัดโดยกรอบกฎหมาย วัฒนธรรม หรือแรงกดดันทางสังคม

## 5. Strategic Choice & Professionalism/Ethics

หัวข้อสุดท้ายเน้นบทบาทของผู้จัดการ HR ในฐานะ Strategic Actor ที่ต้องใช้ Strategic Choice ในการออกแบบระบบ HR ท่ามกลางแรงกดดันหลายทิศทาง ผู้จัดการไม่ใช่แค่ “ผู้ปฏิบัติ” แต่เป็น “ผู้เลือก” ที่มีดุลยพินิจในการตัดสินใจว่าจะเน้นผลประกอบการหรือความเป็นธรรมต่อแรงงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังมีการเน้นถึง Professionalism และ Ethics ที่ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ต้องเผชิญ เช่น ความขัดแย้งระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจกับการรักษาสีติและศักดิ์ศรีของพนักงาน

### ความโดดเด่นเชิงทฤษฎีของ Part I

สิ่งที่ทำให้ Part I แตกต่างคือ การผูกทฤษฎีหลายสำนักเข้าด้วยกันเป็นกรอบวิเคราะห์แบบสหวิทยาการ (Integrated Multi-Level Framework) แทนที่จะนำเสนอแยกส่วน Malik (2018) แสดงให้เห็นว่า SHRM และ ER ต้องถูกทำความเข้าใจในหลายระดับพร้อมกัน

ระดับองค์กร (Organizational Level) คือ การออกแบบ HR system และการลงทุนใน Human Capital

ระดับอุตสาหกรรม (Industry Level) คือ การแข่งขันและแบบแผน Sector-Specific

ระดับสถาบัน (Institutional Level) คือ บทบาทของกฎหมาย มาตรฐานทางสังคม และแรงกดดันเชิงวัฒนธรรม

กรอบดังกล่าวช่วยให้ผู้อ่านและนักวิจัยสามารถใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ พร้อมเปิดประตูการตั้งคำถามวิจัยเชิงสาเหตุและข้ามระดับที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

## Part II: Design and Implementation (การออกแบบและการปฏิบัติของ SHRM & ER)

Part II ของหนังสือ Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective (Malik, 2018) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงทฤษฎีในเชิงแนวคิดกับการปฏิบัติจริงในระดับองค์กร โดยมีการนำเสนอประเด็นหลักของวงจรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Cycle) อย่างเป็นระบบพร้อมการวิเคราะห์ทั้งในมิติกลยุทธ์และมิติการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ

### 1. Work Design & HR Planning

ส่วนนี้เน้นถึงความสำคัญของการออกแบบงาน (Work Design) และการวางแผนกำลังคน (HR Planning) โดยผูกเข้ากับ Control ↔ Commitment Continuum ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถเลือกแนวทางที่เน้นการควบคุม (Control-Oriented) เช่น งานที่กำหนดโครงสร้างตายตัวและระบบติดตามเข้มงวด หรือเลือกแนวทางที่เน้น

ความผูกพัน (Commitment-Oriented) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงานและสร้างแรงจูงใจภายใน การตัดสินใจระหว่างสองแนวทางนี้ส่งผลโดยตรงต่อ Engagement, Productivity และ Long-Term Retention

## 2. Strategic Performance & Commitment Management

Malik (2018) เชื่อมโยง AMO framework (Ability–Motivation–Opportunity) เข้ากับระบบ Performance Management เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่ต้องประเมินและควบคุมผลการดำเนินงาน แต่ยังต้องสร้างโอกาสให้พนักงานใช้ทักษะอย่างเต็มศักยภาพ สร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน และเปิดพื้นที่ให้มีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ ผลลัพธ์คือ Performance สูงขึ้นควบคู่กับความผูกพัน (Commitment) และความพึงพอใจในการทำงาน

## 3. Strategic Learning & Development (L&D)

ส่วนนี้ย้ำถึงการลงทุนใน Human Capital ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองเชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV และ VRIO Framework) L&D ไม่ได้มุ่งเพียงการพัฒนาทักษะเฉพาะงาน แต่ยังรวมถึงการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบองค์กร (learning culture) ที่ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร เช่น การสร้างระบบ Knowledge Sharing, e-learning และ Continuous Development เพื่อเสริมความสามารถ ในการแข่งขันที่ยั่งยืน

## 4. Managing Employee Voice

Malik อธิบายกลไกการมีเสียงของพนักงาน (Employee Voice) ผ่านการวิเคราะห์ทั้ง Direct Voice (เช่น Townhall Meetings, Suggestion Systems, Open-Door Policies) และ Indirect Voice (เช่น Unions, Works Councils, Collective Bargaining) โดยเน้นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่เพียงช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังสร้าง Legitimacy ให้กับนโยบาย HR และช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ราบรื่นขึ้น

## 5. Managing Change & HRM, Strategic Compensation & Benefits และ Special Topics

ในหมวดนี้ ผู้เขียนนำเสนอประเด็นการจัดการที่มีความซับซ้อนและร่วมสมัย เช่น

5.1) Managing Change & HRM คือ บทบาท HR ในการออกแบบและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์กร ทั้งด้านการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ และการลดแรงต้าน

5.2) Strategic Compensation & Benefits คือ หลักการออกแบบระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่สร้างสมดุลระหว่าง Fairness และ Performance Incentives เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาคนเก่ง

5.3) Special Topics เช่น Ambidexterity (ความสามารถขององค์กรในการสร้างสมดุลระหว่าง Exploitation & Exploration), Green HRM (การบูรณาการ HRM กับเป้าหมายความยั่งยืน) Offshoring (ผลกระทบต่อแรงงาน และการออกแบบระบบ HR ระดับโลก) และ Employee Well-Being (ความผาสุกในการทำงาน)

ทุกประเด็นใน Part II ไม่ได้ถูกเสนอเพียงเชิงทฤษฎี แต่ยังมีมาพร้อมกับ กิจกรรมการสอน (Teaching Activities) คำถามสำหรับการอภิปราย (Discussion Questions) และแนวทางการวิเคราะห์ (Analytical Guidance) ที่ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการออกแบบระบบ HRM อย่างเป็นระบบ อันจะช่วยให้ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้จริง

### Part III: International Case Studies (การเรียนรู้จากกรณี)

Part III ของหนังสือ Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective ได้รวบรวมกรณีศึกษาจำนวน 11 กรณีที่สะท้อนสถานการณ์จริงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ ซึ่งแต่ละกรณีไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติ แต่ยังเปิดโอกาสให้ผู้อ่านได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จำลองขององค์กรที่เผชิญปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง ตัวอย่างเช่น กรณี การคัดกรองดิจิทัลทางจริยธรรม (Cyber-Vetting) ที่สะท้อนปัญหาความเหมาะสมของการใช้เทคโนโลยีและโซเชียลมีเดียในการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นสิทธิส่วนบุคคล จริยธรรม และความเป็นธรรมในกระบวนการสรรหา อีกกรณีคือ Work-Life Balance ในบริษัทข้ามชาติ (MNEs) ซึ่งเน้นถึงการจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานท่ามกลางแรงกดดันจากวัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างทางกฎหมายแรงงาน และความหลากหลายของวัฒนธรรมที่องค์กรต้องบริหารจัดการ

นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มกรณีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิกฤตใน IHRM (Crises in International Human Resource Management) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสามารถของผู้บริหาร HR ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติ เศรษฐกิจฝืนผวน หรือปัญหาการเมืองระหว่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อแรงงาน อีกกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือ การควบรวมและซื้อกิจการข้ามพรมแดน (Cross-Border M&A) ที่มักนำมาซึ่งปัญหาเรื่องการแปลกแยก (alienation) ของพนักงาน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจและการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า

กรณี Patanjali ถูกยกมาในฐานะ “Black Swan” หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการแข่งขันทางธุรกิจและการจัดการบุคลากร ทำให้ผู้อ่านได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ในขณะที่กรณีของการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในเยอรมนี สะท้อนความพยายามในการออกแบบนโยบายและปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเท่าเทียมและความร่วมมือในที่ทำงาน

การรวบรวมกรณีศึกษาที่มีความหลากหลายเช่นนี้ ช่วยให้ผู้อ่านสามารถใช้เป็นเวทีในการฝึกวิเคราะห์เชิงลึกและเปรียบเทียบแนวทางการจัดการในบริบทที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างทักษะเชิงวิพากษ์ในการออกแบบทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศและแต่ละองค์กร ดังนั้น Part III จึงไม่เพียงเป็นแหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ยังเป็นเครื่องมือฝึกปฏิบัติที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการประยุกต์ใช้ในโลกแห่งความจริง (Malik, 2018)

### การวิจารณ์หนังสือ

ในส่วนนี้จะวิเคราะห์เชิงลึกตามมิติหลัก (1) การมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (2) คุณค่าทางวิธีการสอนและวิธีวิทยา (3) ความหลากหลายของกรณีศึกษาและความเป็นสากล (4) การใช้งานเชิงปฏิบัติ และ (5) ข้อจำกัดและช่องว่างเพื่อการพัฒนา

#### 1. การมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ (Theoretical Contribution)

การบูรณาการกรอบความคิด ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นในการรวมหลายสำนักทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันเป็นกรอบเดียวที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงหลายมิติของพฤติกรรมกรรมการจัดการคน

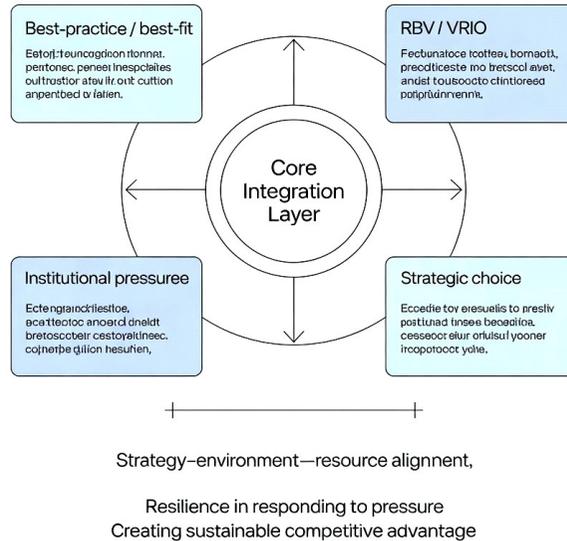
เริ่มตั้งแต่ระดับกลยุทธ์องค์กร เช่น การเลือกใช้แนวทาง Best-Practice หรือความเหมาะสมกับบริบท (Best-Fit) ที่สะท้อนความเหมาะสมของ HR Practices ต่อบริบทเฉพาะขององค์กร ไปจนถึงการพิจารณาทรัพยากรภายในตามแนวคิด RBV/VRIO ที่ทำให้ HR กลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) กรอบนี้ยังผสานแรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Pressures) และการเลือกเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (Strategic Choice) เข้าเป็นระบบเดียว ทำให้สามารถอธิบายได้ว่าทำไม HR Practices ที่มีประสิทธิภาพในทางทฤษฎีอาจไม่ประสบความสำเร็จในบริบทเฉพาะบางแห่ง หากไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ วัฒนธรรมแรงงาน หรือโครงสร้างภายในองค์กร

ผู้เขียนได้บูรณาการทฤษฎีจากหลายสำนัก ไม่ว่าจะเป็น Resource-Based View (Barney, 1991), Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983), Best-Practice vs Best-Fit (Boxall & Purcell, 2011) รวมถึง Strategic Choice (Paauwe, 2004) ซึ่งสะท้อนการเชื่อมโยงองค์ความรู้หลากหลายสู่การอธิบาย SHRM และ ER อย่างเป็นระบบ และเพื่อเสริมความร่วมมือ งานวิจัยในระยะหลังยังเสนอแนวคิด “Best-Process” ที่เน้นการออกแบบกระบวนการ HR ให้ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนตามพลวัตองค์กร แต่ประเด็นนี้ยังไม่ถูกกล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ โดยเฉพาะในบริบทใหม่ที่ถูกขับเคลื่อนจากวิกฤตโควิด-19 การทำงานแบบ Hybrid Work และการประยุกต์ใช้ AI/HR Analytics ซึ่งประเด็นเหล่านี้ยังไม่ถูกกล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ แต่ถือเป็นโอกาสสำคัญในการขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้ SHRM ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแรงงานโลก

อย่างไรก็ตาม แม้กรอบ RBV/VRIO จะช่วยอธิบายการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างชัดเจน แต่ในยุค Gig Economy ความหายาก (Rare) และความยากต่อการเลียนแบบ (Inimitable) ของทักษะกลับเสื่อมค่าลงอย่างรวดเร็ว หนังสือยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อจำกัดนี้ จึงเป็นจุดที่ควรตั้งคำถามและถกเถียงเชิงลึกมากขึ้น

การเชื่อมโยงสำนักทฤษฎีต่าง ๆ ในกรอบของ Malik ไม่เพียงแต่เป็นการสรุปความคิดแยกกัน แต่ยังเสนอวิธีการตั้งคำถามวิจัยเชิงระบบและกรอบวิเคราะห์ที่ชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่การทดสอบเชิงสาเหตุ เช่น การสร้างโมเดล Moderation หรือ Mediation ระหว่างแรงกดดันเชิงสถาบัน HR Bundles และผลลัพธ์ทางธุรกิจ การวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือแบบผสม (Mixed Methods) สามารถใช้กรอบนี้เป็นฐานในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงซับซ้อนระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ทั้งในบริบทข้ามชาติและข้ามอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทฤษฎีใหม่ เนื่องจากกรอบนี้ช่วยให้นักวิจัยระบุช่องว่างของวรรณกรรม การสร้างสมมติฐาน และออกแบบการเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ทั้งหมดนี้ทำให้กรอบความคิดของ Malik เป็นเครื่องมือที่ทรงคุณค่าสำหรับทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติด้าน HR ที่ต้องการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้แนวคิด HRM/IR ในบริบทที่หลากหลายและซับซ้อน (Delery & Doty, 1996; Paauwe, 2004) ซึ่งสามารถการจัดวางเป็นแผนภาพสรุปเชิงบูรณาการ (Integration Framework) ดังนี้

## Malik Integration Framework



การเชื่อมโยงแนวคิด Resource-Based View (RBV) เข้ากับ Employment Relations (ER) ในหนังสือเล่มนี้แสดงให้เห็นความพยายามเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรมที่มักมอง RBV และ ER แยกกัน RBV เน้นมุมมอง Inside-Out โดยมองทรัพยากรภายในองค์กรเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (VRIO Framework) ขณะที่ ER วิเคราะห์ในมุม Pluralist และ Institutional เน้นหลายฝ่ายและข้อจำกัดทางสถาบัน เช่น กฎหมาย แรงงานและวัฒนธรรมแรงงาน

ผู้เขียนชี้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งแหล่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและอยู่ภายใต้ข้อจำกัดทางสถาบัน การผสมผสานแนวคิดนี้ช่วยให้นักวิจัยและผู้บริหารเข้าใจว่า HR Practices แม้ออกแบบดีตาม RBV หากไม่สอดคล้องกับกฎหมายหรือนโยบายท้องถิ่นก็อาจล้มเหลว เช่น ระบบค่าตอบแทนที่เพิ่มประสิทธิภาพอาจไม่ได้ผล หากขัดกับค่าจ้างขั้นต่ำหรือค่านิยมแรงงาน

แนวทางนี้ยังทำให้นักวิจัยเข้าใจความสัมพันธ์สองทิศทางระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถวิเคราะห์ว่าองค์กรใดปรับ HR Practices ให้เข้ากับแรงกดดันเชิงสถาบันโดยยังคงรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังเอื้อต่อการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศหรืออุตสาหกรรมที่มีข้อจำกัดแรงงานต่างกัน ทำให้ได้มุมมองครบทั้งกลยุทธ์และการปฏิบัติจริง (Malik, 2018)

สรุป การเชื่อม RBV กับ ER ไม่เพียงแต่เติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎี แต่ยังช่วยให้ผู้บริหารและนักวิจัยเข้าใจ เจาะลึกความสำเร็จและความล้มเหลวของ HR Practices ในบริบทที่หลากหลาย ทั้งด้านกลยุทธ์ การจัดการภายใน และข้อจำกัดทางสถาบัน ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งเชิงปฏิบัติและเชิงวิชาการ

การตั้งประเด็นวิจัยต่อยอด (Research Question Development) เป็นประโยชน์สำคัญของกรอบแนวคิด ในหนังสือ นักวิจัยสามารถใช้กรอบทฤษฎีและกรณีศึกษาเป็นฐานในการตั้งคำถามเชิงลึกและเชิงนวัตกรรม เช่น ภายใต้แรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Pressures) การจัดกลุ่ม HR-Bundles แบบใดส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

มากที่สุด หรือตรวจสอบการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Investments) ที่มีคุณสมบัติ VRIO ในประเทศเกิดใหม่ เทียบกับประเทศพัฒนาแล้ว คำถามเหล่านี้ช่วยให้นักวิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง HR กับปัจจัยเชิงสถาบันในบริบทต่าง ๆ รวมถึงทำการเปรียบเทียบเชิงข้ามชาติ (Cross-National Comparison) และวิเคราะห์หลายระดับ (Multi-Level Analysis) ตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน ไปจนถึงองค์กรและระดับชาติ

กรอบแนวคิดยังสนับสนุนการออกแบบงานวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาผลกระทบของ HR Practices และ HR Investments ต่อผลลัพธ์ขององค์กร ทำให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลง และความยั่งยืนของกลยุทธ์ HR ได้ นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์วิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) ผสมข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ทำให้ได้ภาพครบทั้งด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ด้วยแนวทางนี้ นักวิจัยสามารถต่อยอดทฤษฎี สร้างงานวิจัยที่ตอบโจทย์ทั้งเชิงบริบท (Contextual Insight) และเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ (Cross-National Insight) ซึ่งเหมาะกับงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและงานวิจัยนานาชาติ

## 2. คุณค่าทางการสอนและวิธีวิทยา (Pedagogy & Methodology)

การออกแบบเพื่อการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Practical Learning Design) เป็นจุดเด่นสำคัญของหนังสือ เนื่องจากแต่ละบทไม่ได้ให้ความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่ยังมี Key Learning Outcomes และกิจกรรมฝึกคิด (Thinking Exercises) เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงวิจารณ์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Studies) ช่วยให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้จริง กิจกรรมเหล่านี้สนับสนุนการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Participant-Centered Learning: PCL) ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและสร้างทักษะของตนเอง หนังสือเหมาะสำหรับหลักสูตร HRM/IR ระดับบัณฑิตศึกษาและ Executive Education เพราะเสริมความเข้าใจเชิงลึกในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์กรอบเชิงกลยุทธ์ การประเมินผล และการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงองค์กร ทำให้ผู้เรียนพร้อมเผชิญความท้าทายจริงในโลกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Ellet, 2007)

ความเหมาะสมในหลักสูตร (Course Suitability) เป็นจุดเด่นสำคัญของหนังสือเล่มนี้ เนื่องจากเนื้อหาถูกออกแบบให้ใช้เป็นตัวราในรายวิชาปลายชั้น (Capstone Course) หรือหลักสูตรบัณฑิตศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยผู้เขียนผสานแนวคิดทางทฤษฎีเข้ากับการเรียนรู้จากกรณีศึกษาเชิงปฏิบัติ ทำให้นักศึกษาเข้าใจหลักการเชิงทฤษฎีและเห็นตัวอย่างจากสถานการณ์จริงที่องค์กรนำไปใช้ ซึ่งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้งาน

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหลักสูตร ผู้สอนอาจต้องเสริมเอกสารหรือเครื่องมือฝึกปฏิบัติ เช่น แบบฟอร์มการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Worksheets) ตารางความสามารถและสมรรถนะ (Competency Matrices) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) และแผงข้อมูลวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Dashboards) ซึ่งช่วยนักศึกษาออกแบบและปรับใช้ HR System อย่างเป็นรูปธรรม

การใช้เครื่องมือเหล่านี้ไม่เพียงพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่ยังเสริมความมั่นใจและความเข้าใจในกระบวนการออกแบบระบบ HR ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การพัฒนาความสามารถ การกำหนดตัวชี้วัด และการติดตามผล ทำให้หลักสูตร Capstone หรือระดับบัณฑิตศึกษาที่ใช้หนังสือเล่มนี้ตอบสนองการเรียนรู้เชิงทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติได้ครบถ้วน (Malik, 2018)

### 3. ความหลากหลายของกรณีศึกษาและความเป็นสากล (Cases & International Relevance)

ความครอบคลุมด้านภูมิภาคและอุตสาหกรรม (Regional and Industry Coverage) ถือเป็นจุดเด่นของหนังสือ ผู้เขียนรวบรวมการเรียนรู้จากกรณีศึกษาจากประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา เช่น อินเดีย ยุโรป และออสเตรเลีย ครอบคลุมอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น IT/BPO การเดินเรือ การศึกษา และภาครัฐ การจัดรวมกรณีจากภูมิภาคและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันช่วยให้ผู้เรียนเห็นความแตกต่างด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบแรงงาน และกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสม การนำเสนอกรณีหลากหลายช่วยฝึกทักษะการวิเคราะห์เชิงบริบท เนื่องจากไม่สามารถนำแนวทางจากกรณีหนึ่งไปใช้โดยตรงกับอีกกรณีหนึ่ง ความเข้าใจความแตกต่างเชิงบริบทนี้ช่วยให้ตระหนักถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจด้าน HR และกลยุทธ์องค์กร เช่น วัฒนธรรมแรงงาน กฎหมาย และรูปแบบการบริหาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเปรียบเทียบและสังเคราะห์บทเรียนระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม เช่น การเปรียบเทียบระบบตอบแทนขององค์กร IT ในอินเดียกับองค์กร Maritime ในยุโรป หรือการวิเคราะห์กลยุทธ์ Engagement ของภาครัฐในออสเตรเลีย ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ซับซ้อนมากขึ้น (Malik, 2018)

อย่างไรก็ดี บทวิจารณ์นี้ยังสามารถเชื่อมโยงไปสู่บริบทไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น การจัดการแรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย หรือการรับมือ Gig Economy ในภาคบริการของสิงคโปร์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าเชิงท้องถิ่นให้การวิจารณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ช่องว่างทางภูมิภาค (Regional Gaps) ยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาหรือการวิจัยด้านต่างๆ แม้จะมีความก้าวหน้าในงานวิจัยและการรายงานข้อมูลจากหลายประเทศ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลและกรณีศึกษายังไม่ครอบคลุมในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะกรณีจากละตินอเมริกา แอฟริกา และตะวันออกกลาง ซึ่งมีจำนวนจำกัดหรือการเข้าถึงข้อมูลยังไม่เพียงพอ การขาดข้อมูลจากภูมิภาคเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่สมดุลในการวิเคราะห์ เพราะส่วนใหญ่การศึกษาจะเน้นไปที่ยุโรป อเมริกาเหนือ หรือเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือเป็นหลัก ทำให้มุมมองเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) ในบริบทโลกาภิวัตน์ไม่สมบูรณ์

ความไม่สมดุลนี้มีผลต่อการตีความผลลัพธ์และการสรุปบทเรียนจากงานวิจัย เพราะแนวทางการบริหาร การพัฒนา หรือการปรับใช้กลยุทธ์อาจแตกต่างกันอย่างมากตามสภาพเศรษฐกิจ วัฒนธรรม ระบบกฎหมาย หรือโครงสร้างสังคมของแต่ละภูมิภาค ตัวอย่างเช่น แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบราซิลหรือเม็กซิโกอาจเผชิญปัญหาแรงงานไม่เป็นทางการสูง ในขณะที่แอฟริกาบางประเทศอาจเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี ส่วนตะวันออกกลางบางประเทศอาจมีข้อจำกัดด้านแรงงานสัญชาติและข้อกำหนดทางวัฒนธรรมและศาสนา

ดังนั้น การขาดกรณีศึกษาหรือข้อมูลจากภูมิภาคเหล่านี้ไม่เพียงลดโอกาสในการเปรียบเทียบเชิงลึกเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปสู่การตัดสินใจหรือการออกแบบนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับความหลากหลายของบริบทโลก การเติมเต็มช่องว่างนี้ด้วยงานวิจัยเชิงภูมิภาคเพิ่มเติมจะช่วยเพิ่มความเที่ยงตรงของการวิเคราะห์และสร้างความเข้าใจที่รอบด้านมากขึ้นในบริบทโลกาภิวัตน์ และยังสนับสนุนการสร้างโมเดลหรือแนวทางที่ปรับใช้ได้จริงกับหลายประเทศและหลายวัฒนธรรม ตามตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกรอบคิดหลักด้าน SHRM-ER (Best-Practice, Best-Fit, Best-Process, RBV/VRIO, Institutional Theory, Strategic Choice) โดยชี้ “ข้อดี-ข้อจำกัด” เพื่อใช้เป็นฐานเชิงวิเคราะห์สำหรับการกำหนดนโยบายและการประยุกต์ใช้ในบริบทไทย

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกรอบคิดหลักด้าน SHRM-ER (Best-Practice, Best-Fit, Best-Process, RBV/VRIO, Institutional Theory, Strategic Choice)

ทฤษฎี/กรอบคิด	ข้อดี (Points of Strength)	ข้อจำกัด (Limitations)
<b>Best-Practice</b> (แนวทางสากล)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอ HR Practices ที่ใช้ได้กับทุกองค์กร เช่น HPWPs (การสรรหาคนเก่ง การฝึกอบรม การมีส่วนร่วม)</li> <li>- สร้างมาตรฐานและ Benchmark ระดับสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นหรือวัฒนธรรม</li> <li>- เสี่ยงต่อการ Copy โดยไม่คำนึงถึงเงื่อนไขเฉพาะองค์กร</li> </ul>
<b>Best-Fit</b> (ความเหมาะสมตามบริบท)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยืดหยุ่น ปรับตามเงื่อนไขอุตสาหกรรม/สถาบัน/วัฒนธรรม</li> <li>- ทำให้ HR Practices สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรจริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดความเป็นมาตรฐานเปรียบเทียบระหว่างองค์กร</li> <li>- หากวิเคราะห์บริบทผิดพลาด จะทำให้ระบบ HR ล้มเหลว</li> </ul>
<b>Best-Process</b> (กระบวนการยืดหยุ่น)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการออกแบบกระบวนการ HR ที่ปรับได้ตลอดเวลา</li> <li>- เหมาะกับยุค Digital และ Gig Economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังเป็นแนวคิดใหม่ ขาดหลักฐานเชิงประจักษ์มากพอ</li> <li>- การออกแบบกระบวนการซับซ้อน ต้องใช้ทรัพยากรสูง</li> </ul>
<b>RBV/VRIO Framework</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เห็นคุณค่าของ Human Capital เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์</li> <li>- หากทรัพยากรมีคุณสมบัติ V-R-I-O จะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในยุค Gig Economy “Rare” และ “Inimitable” อาจไม่ยั่งยืนเพราะทักษะเสื่อมค่าเร็ว</li> <li>- มองข้ามข้อจำกัดทางสถาบัน/กฎหมายแรงงาน</li> </ul>
<b>Institutional Theory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิบายแรงกดดันเชิงสถาบัน (กฎหมาย มาตรฐาน จารีต) ที่กำหนด HRM</li> <li>- ช่วยเข้าใจความแตกต่างเชิงสังคม-วัฒนธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจจำกัดความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</li> <li>- มุ่งเน้นการอธิบายข้อจำกัดมากกว่าการสร้างกลยุทธ์ใหม่</li> </ul>
<b>Strategic Choice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นบทบาทผู้จัดการ HR ในฐานะผู้เลือกเชิงกลยุทธ์</li> <li>- ให้ความสำคัญกับ Professionalism และ Ethics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจพึ่งพาดุลยพินิจส่วนบุคคลมากเกินไป</li> <li>- ขึ้นอยู่กับทักษะและคุณธรรมของผู้จัดการ HR แต่ละคน</li> </ul>

#### 4. การใช้งานเชิงปฏิบัติ (Practical Utility)

การให้กรอบคิดเชิงนโยบาย ก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ บทวิจารณ์ได้เสนอกรอบคิดเชิงนโยบาย (Policy Framework) ที่ชี้ให้เห็นทางเลือกหลักระหว่างแนวทางควบคุม (Control-Oriented) กับแนวทางที่มุ่งสร้าง

ความผูกพัน (Commitment-Oriented) รวมทั้งการจัดวางกลไกการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Voice Mechanisms) และระบบรางวัลที่สมดุล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหาร HR สามารถใช้เป็นเข็มทิศเชิงยุทธศาสตร์ในการออกแบบนโยบายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร HR ตัดสินใจด้านยุทธศาสตร์และการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยกรอบการตัดสินใจช่วยพิจารณาตัวเลือกต่าง ๆ ระหว่างแนวทาง Control-Oriented ที่เน้นการควบคุมกับแนวทางที่มุ่งสร้างความผูกพัน (Commitment-Oriented) ที่เน้นสร้างความผูกพันและแรงจูงใจ ทำให้สามารถเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรและวัฒนธรรมบุคลากร นอกจากนี้ ยังครอบคลุมการออกแบบ Voice Mechanisms เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมและสื่อสารสองทาง เช่น ประชุมระดมความคิด แบบสอบถาม หรือคณะกรรมการพนักงาน และการออกแบบระบบรางวัลที่สมดุลระหว่างความยุติธรรมและแรงจูงใจด้านผลงาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

โดยรวม กรอบคิดเชิงนโยบายทำหน้าที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์และตัดสินใจที่ช่วยให้ผู้บริหาร HR สามารถเชื่อมโยงแนวทางการบริหารงานบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ทั้งในแง่ของการควบคุมหรือสร้างความผูกพัน การเปิดช่องทางให้พนักงานมีส่วนร่วม และการสร้างระบบรางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ข้อจำกัดเชิงปฏิบัติ หนังสือเล่มนี้อยู่ที่การนำเสนอกรอบคิดเชิงแนวทางและกรณีศึกษาเชิงวิเคราะห์ที่แม้จะมีคุณค่าในเชิงทฤษฎีและการสร้างความเข้าใจเชิงหลักการ แต่ยังขาดการจัดเตรียม “ชุดเครื่องมือ” ที่สามารถนำไปใช้งานได้โดยตรง (Operational Templates) เช่น แบบฟอร์ม ตัวอย่างกรอบการทำงาน หรือแนวปฏิบัติที่มีขั้นตอนชัดเจน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practitioners) มักต้องการเพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์จริงขององค์กร นอกจากนี้ หนังสือยังไม่ได้ให้ Worked Examples ของ HR Analytics ที่เจาะจงลงลึกไปถึงการวิเคราะห์เชิงข้อมูล การตีความ และการเชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญในยุคที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven HRM) ขณะเดียวกัน เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเสียงสะท้อนจากบุคลากรในองค์กร เช่น Sample Survey Instruments for Voice Diagnostics ยังไม่มีการนำเสนอในเชิงรูปธรรม ทั้งที่แบบสอบถามมาตรฐานหรือเครื่องมือวัดที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือและความตรงเชิงโครงสร้างสามารถช่วยให้องค์กรสะท้อนความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำและนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ด้าน HR ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง หนังสืออาจยังเน้นไปที่การสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงภาพรวมและการวิเคราะห์แนวคิดมากกว่าการเตรียม “คู่มือการปฏิบัติ” ที่พร้อมใช้งานในระดับปฏิบัติการจริง ส่งผลให้ผู้ที่อ่านอาจได้รับแรงบันดาลใจหรือกรอบคิดใหม่ ๆ แต่ยังคงต้องลงทุนเวลาและทรัพยากรเพิ่มเติมในการออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร การขาดองค์ประกอบนี้จึงทำให้หนังสือยังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องการผลลัพธ์เชิงรูปธรรมและเครื่องมือที่ใช้งานได้ทันทีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### 5. ข้อจำกัดเชิงเวลาและเนื้อหา (Temporal & Topical Gaps)

แม้ว่าหนังสือจะมีคุณค่าเชิงทฤษฎีและการบูรณาการที่ชัดเจน แต่เนื่องจากถูกตีพิมพ์ในปี 2018 จึงมีข้อจำกัดที่สำคัญในด้านความทันสมัยของเนื้อหา โดยเฉพาะการขาดการวิเคราะห์เชิงลึกต่อปรากฏการณ์ระดับโลก

ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์แรงงานในปัจจุบัน ประเด็นที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่

### 5.1 ผลกระทบระยะยาวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19

การเกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง จากการทำงานในสำนักงานเต็มเวลา (On-site Work) ไปสู่รูปแบบ Remote Work และ Hybrid Work การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อกรอบนโยบาย HR เท่านั้น แต่ยังมีผลต่อความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการทำงาน เช่น การจัดการประสิทธิภาพในระยะไกล (Remote Performance Management) การสร้าง Engagement โดยไม่ต้องพบหน้ากัน และความท้าทายด้าน Work-Life Balance ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรถูกวิเคราะห์เพิ่มเติมในหนังสือตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ International Labour Organization (2021) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า Gig Workers มักขาดการคุ้มครองด้านประกันสังคมและรายได้ที่มั่นคง ซึ่งเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่หนังสือไม่ได้วิเคราะห์ลึก แม้จะมีการกล่าวถึงในเชิงแนวโน้มก็ตาม

### 5.2 การนำ AI และ Algorithmic Management มาใช้ใน HR

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะ AI และอัลกอริทึม ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาพนักงานอัตโนมัติ (Recruitment Automation) การติดตามและประเมินผลการทำงานแบบเรียลไทม์ (Performance Monitoring) รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (HR Analytics) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มแรงงานและพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อทั้งมิติ SHRM และ ER ไม่ว่าจะเป็นประเด็นด้านจริยธรรม ความเป็นส่วนตัว หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

### 5.3 การขยายตัวของ Gig Economy และ Platform Work

เศรษฐกิจแพลตฟอร์มและการจ้างงานแบบกิ๊ก (Gig Economy) กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์แรงงานในหลายประเทศ พนักงานจำนวนมากไม่ได้อยู่ในรูปแบบจ้างงานถาวรอีกต่อไป แต่หันมาทำงานอิสระหรือทำงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Grab, Uber, หรือแพลตฟอร์มฟรีแลนซ์ออนไลน์ สิ่งนี้สร้างความท้าทายใหม่ต่อการออกแบบ HR Policy และการคุ้มครองแรงงาน เพราะความสัมพันธ์การจ้างงานไม่ชัดเจนเหมือนในระบบดั้งเดิม

ดังนั้น หากมีการจัดทำ ฉบับปรับปรุง หนังสือบูรณาการประเด็นร่วมสมัยเหล่านี้เข้าไป เพื่อเพิ่มความทันสมัย ความสมบูรณ์ และการนำไปใช้ได้จริงในเชิงปฏิบัติ การเพิ่มเติมดังกล่าวจะทำให้หนังสือยังคงรักษาคุณค่าทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงการประยุกต์ได้อย่างยั่งยืน และตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโลกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## 6. การวิเคราะห์และประเมินคุณค่าทางวิชาการของหนังสือ

### 6.1 จุดแข็ง

(1) การบูรณาการเชิงทฤษฎี หนึ่งในจุดแข็งสำคัญของหนังสือคือการเชื่อมโยงแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เข้ากับประเด็นด้านความสัมพันธ์แรงงาน (Employment Relations: ER) ได้อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ซึ่งไม่ใช่เพียงการนำเสนอทฤษฎีแบบแยกส่วน แต่เป็นการบูรณาการที่สะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างระดับองค์กรและระดับสถาบัน ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์บทบาทของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับกฎหมายแรงงาน บทบาทสหภาพแรงงาน หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจการเมืองที่กำหนดทิศทางนโยบายแรงงาน การบูรณาการในลักษณะนี้ทำให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น และเข้าใจโลกทัศน์ที่ซับซ้อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกจริงได้ดียิ่งขึ้น

(2) คุณค่าทางการสอน หนังสือมีคุณภาพในฐานะตำราเรียนที่เหมาะสมสำหรับการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีการระบุ Learning Outcomes ที่ชัดเจนในแต่ละบท ช่วยให้ผู้เรียนสามารถติดตามเป้าหมายการเรียนรู้และวัดผลการทำความเข้าใจได้อย่างเป็นขั้นตอน อีกทั้งยังมี กิจกรรมท้ายบท ที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และการเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง กิจกรรมเหล่านี้ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการวิเคราะห์เชิงลึก การอภิปราย และการประยุกต์ใช้แนวคิดที่เรียนรู้ในสถานการณ์ที่หลากหลาย จึงเหมาะสมทั้งในฐานะตำราการเรียนรู้ออนไลน์ในชั้นเรียนและคู่มือสำหรับการศึกษาดำเนินการด้วยตนเอง

(3) กรณีศึกษาหลากหลาย การนำเสนอกรณีศึกษาที่หลากหลาย ซึ่งครอบคลุมองค์กรและบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งในแง่ของภูมิภาค อุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงาน ความหลากหลายนี้ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจว่าแนวคิดและทฤษฎีที่ถูกนำเสนอไม่ได้มีลักษณะตายตัว แต่สามารถปรับใช้ได้ตามเงื่อนไขและบริบทที่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบกรณีศึกษาช่วยสร้างทักษะการมองเห็นข้อจำกัดและโอกาสของแต่ละแนวทาง อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นความซับซ้อนและความเป็นพลวัตของโลกการทำงานในศตวรรษที่ 21 จึงทำให้หนังสือเล่มนี้มีคุณค่าทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ

## 6.2 ข้อจำกัด

(1) ข้อจำกัดเชิงภูมิภาค แม้หนังสือจะนำเสนอกลยุทธ์และกรณีศึกษาที่ครอบคลุมภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกและยุโรปตะวันตกได้อย่างน่าสนใจ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญคือการไม่ครอบคลุมบริบทจากภูมิภาคละตินอเมริกาและแอฟริกา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่กำลังเติบโตและมีพลวัตทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่นๆ อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำ โครงสร้างแรงงานนอกระบบ และระบบการคุ้มครองแรงงานที่มีลักษณะเฉพาะ ล้วนเป็นประเด็นที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์แรงงานในบริบทที่แตกต่างไป หากหนังสือสามารถบูรณาการกรณีศึกษาจากภูมิภาคเหล่านี้ได้ ก็จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่หลากหลายและเป็นองค์รวมมากยิ่งขึ้น

(2) การขาดเครื่องมือปฏิบัติ หนังสือยังไม่ให้ความสำคัญกับการนำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้จริงได้ เช่น HR Analytics, HR Metrics, Dashboard หรือเครื่องมือทางเทคนิคอื่นๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบุคลากร การวัดผลประสิทธิภาพการทำงาน หรือการคาดการณ์แนวโน้มแรงงาน การขาดเครื่องมือเหล่านี้ทำให้หนังสือเหมาะกับการใช้เพื่อเสริมสร้างความรู้เชิงทฤษฎีและการเรียนการสอนมากกว่าการนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานปฏิบัติการ ทั้งนี้ หากมีการเพิ่มเติมกรอบแนวคิดพร้อมกับเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้จริง ก็จะช่วยเพิ่มมิติของการประยุกต์ใช้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

(3) ไม่ครอบคลุมประเด็นร่วมสมัยหลังปี 2018 การไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลังปี 2018 โดยเฉพาะเหตุการณ์และแนวโน้มที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ เช่น การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปสู่การทำงานแบบ Hybrid และ Remote Work การเติบโตของ Gig Economy ที่ทำให้แรงงานอิสระและงานชั่วคราวมีบทบาทมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าของ

เทคโนโลยีอย่าง AI-Driven HRM ที่เข้ามามีบทบาทในด้านการสรรหา คัดเลือก ประเมินผล และพัฒนาศักยภาพบุคลากร การไม่ครอบคลุมประเด็นเหล่านี้ทำให้หนังสืออาจถูกมองว่าล้าหลังในเชิงการประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรยุคปัจจุบัน แม้ยังมีคุณค่าในเชิงทฤษฎี แต่ก็ไม่ตอบโจทย์ต่อความท้าทายร่วมสมัยที่ผู้บริหารและนักวิจัยกำลังเผชิญอยู่

### 6.3 การประเมินเชิงวิชาการ

หนังสือเล่มนี้แม้จะมีข้อจำกัดด้านขอบเขตและความร่วมสมัย แต่ยังคงมีคุณค่าเชิงทฤษฎีและการเรียนรู้สูง โดยทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และความสัมพันธ์การจ้างงาน (ER) อย่างครบถ้วน หนังสือเชื่อมโยงและบูรณาการแนวคิดหลากหลายมิติ ทำให้ผู้อ่านเข้าใจความสัมพันธ์ซับซ้อนระหว่างระดับองค์กรและสถาบัน ทั้งนโยบายภายในและโครงสร้างภายนอก เช่น กฎหมายแรงงาน สภาพแรงงาน และปัจจัยเศรษฐกิจการเมือง พร้อมส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ผ่านกรณีศึกษา ทำให้เห็นว่าทฤษฎีปรับใช้ตามสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแต่ละภูมิภาค นอกจากนี้ การบูรณาการ SHRM กับ ER ทำให้เกิดมุมมองเชิงองค์รวมที่สนับสนุนการวิจัยและสร้างสะพานเชื่อมระหว่างนักวิชาการ ผู้ปฏิบัติ และผู้กำหนดนโยบาย แม้บางประเด็นยังไม่อัปเดต หนังสือยังคงเป็นตำราเรียน แหล่งค้นคว้า และฐานอ้างอิงสำคัญสำหรับการพัฒนาความรู้ใหม่ในอนาคต

## ข้อเสนอแนะและแนวทางการเลือกหนังสือ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและเชิงวิจัย

1.1 สำหรับฉบับต่อไป ควรเพิ่มภาคผนวกเครื่องมือปฏิบัติ (Templates, Metrics, Dashboards) ที่มีตัวอย่างจากละตินอเมริกาและแอฟริกา รวมทั้งเพิ่มบทที่ทบทวนงานวิจัยหลังปี 2018 ซึ่งสะท้อนประเด็นร่วมสมัย เช่น COVID-19, Hybrid Work และ AI/HR Analytics พร้อมทั้งเสริมกรณีศึกษาองค์กรไทยหลังโควิด-19 เช่น ปตท. ที่ใช้ flexible work arrangement และ SCB ที่ปรับสู่ hybrid workplace เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางที่แตกต่างในการจัดการ Remote Work อันสามารถนำมาเปรียบเทียบกับ Malik และแนวทางจากต่างภูมิภาคเพื่อชี้ช่องว่างและโอกาสการประยุกต์ใช้ได้อย่างชัดเจน

1.2 สำหรับผู้วิจัย ควรใช้กรอบจากหนังสือเพื่อตั้งสมมติฐานทดสอบแบบ Multi-Level (Individual-Team-Firm-Country) และออกแบบงานวิจัยเชิง Longitudinal เพื่อจับ Dynamics ของ HR Investments (ตามแนวคิด VRIO) ที่มีผลต่อ Performance ภายใต้แรงกดดันเชิงสถาบันในบริบทประเทศต่างๆ พร้อมทั้งเพิ่มตัวแปรเปรียบเทียบ เช่น รูปแบบการจัดการ Remote Work และ Hybrid Work ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานหลังโควิด-19 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบนี้จะช่วยให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่าแต่ละระดับ (บุคคล ทีม องค์กร และประเทศ) มีการตอบสนองต่อการลงทุนด้าน HR แตกต่างกันอย่างไร และเปิดโอกาสให้การประยุกต์ใช้ผลวิจัยมีความเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมที่หลากหลายมากขึ้น

1.3 สำหรับผู้ปฏิบัติ ควรนำกรอบความเหมาะสมกับบริบท (Best-Fit) มาทดสอบผ่าน Pilot Projects ก่อนการขยายใช้เต็มรูปแบบ และผสมผสาน Evidence-Based HR (Rousseau & Barends, 2011) ร่วมกับ HR Analytics เพื่อวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ แนวทางนี้สอดคล้องกับกรณีศึกษาต่างประเทศ เช่น บริษัทเทคโนโลยีในสหรัฐฯ ที่ใช้การทดลองนำร่อง Hybrid Work เพื่อปรับสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความพึงพอใจ

ของพนักงาน ก่อนจะขยายผลทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่องค์กรไทยอย่าง SCB ปรับสำนักงานเป็น Collaboration Space เพื่อตอบโจทย์การทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างด้านกลยุทธ์ในการจัดการ Hybrid Work ระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับบริบทไทย การเปรียบเทียบเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ข้ามพรมแดน และนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเอง

## 2. แนวทางการเลือกหนังสือ

โดยสรุปหนังสือ “Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective” ของ Malik (2018) มีคุณูปการสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ด้าน HRM และ ER ในเชิงสากล จุดแข็งคือการเชื่อมโยงทฤษฎีที่หลากหลายเข้ากับกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ และการออกแบบเนื้อหาที่เหมาะสมต่อการสอนในระดับอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม การไม่ครอบคลุมภูมิภาคบางส่วนและการไม่กล่าวถึงบริบทใหม่หลังปี 2018 ทำให้หนังสือยังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติม

โดยสรุป หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับใช้เป็นตำราในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาและเป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับนักวิชาการและผู้ปฏิบัติในองค์กรข้ามชาติที่ต้องการเข้าใจพลวัตการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากลในอนาคต หากมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ครอบคลุมบริบทหลัง COVID-19 และการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยี จะยิ่งช่วยยกระดับคุณค่าและความร่วมสมัยของหนังสือให้สูงขึ้นไปอีก

จะเห็นว่า หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับ (1) อาจารย์และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นตำราและสื่อการสอน (2) นักวิจัยที่ต้องการกรอบสำหรับการศึกษาระบบข้ามชาติและการทดสอบทฤษฎีเชิงมีเงื่อนไข และ (3) ผู้บริหาร HR ที่ต้องการรอบคอบคิดกลยุทธ์เพื่อประเมินทางเลือกในการออกแบบนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทสถาบันของตน

## เอกสารอ้างอิง

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). 99-120.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4). 802-835.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: How to read, discuss and write persuasively about cases*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- International Labour Organization. (2021). *World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. International Labour Office.

- Malik, A. (Ed.). (2018). *Strategic human resource management and employment relations: An international perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3). 221-235.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value*. Cambridge: Harvard Business School Press.

### ผู้เขียนบทความ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วชิรวัชร งามละม่อม อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี อีเมล:  
aood\_0231@hotmail.com, wachirawachrnga@mcru.ac.th