

## Book Review

สุธาดา เมฆรุ่งเรืองกุล

Strategic  
Human Resource  
Development

**Lyle Yorks,**  
**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์**  
**“Strategic Human Resource Development”**

Associate Professor of Adult and Continuing Education  
 Department of Organization & Leadership  
 Teachers College, Columbia University, New York, NY.

หนังสือเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Human Resource Development) เล่มนี้ผู้เขียนได้แสดงวัตถุประสงค์ในการเขียนไว้ในคำนำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development - HRD) นั้นมีรากเหง้ามาจากการอบรมและพัฒนา ซึ่งมีประเพณีที่ได้รับการยอมรับกันว่าเป็นงานส่วนหนึ่งของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) ที่ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการให้ค่าตอบแทน ดังนั้นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จึงเป็นภาพสะท้อนของเนื้อหา ทั้งส่วนที่เป็นการให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเชื่อมโยงกับงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่นๆ เช่น การบริหารผลงาน คำว่า “HRD” จึงเป็นภาพสะท้อนของการตระหนัก

ถึงเรื่องของ “การเรียนรู้” และ “การพัฒนา” ที่เกิดขึ้นนอกห้องเรียนด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม HRD นั้นมาจากการฝึกอบรมในห้องเรียน และมุ่งเน้นไปที่การให้ผู้เรียนที่เป็นปัจเจกบุคคลได้พัฒนาทักษะและความสมรรถภาพในการทำงานเป็นสำคัญ

ความมุ่งหมายประการแรกของผู้เขียนนั้น เพื่ออธิบายถึงวัตถุประสงค์สำคัญๆ ของ “การเรียนรู้” การนำ “การเรียนรู้” มาประยุกต์ใช้โดยนักศึกษาที่เข้ามาเรียนกับผู้เขียนในวิชา HRD โดยเน้นการให้ความกระจ่างในเรื่องขององค์ความรู้และประเด็นปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมุ่งหมายอันดับที่สองของหนังสือเล่มนี้คือการนำเสนอมุมมองใหม่ของ HRD ในด้านที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของฝ่ายพัฒนาบุคลากรในอันที่จะพัฒนาศักยภาพในการสร้างผลงานเพื่อพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ผ่านการใช้ในการสร้างการเรียนรู้กับบุคลากร

หนังสือเล่มนี้เริ่มต้นจากการอธิบายวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จากมุมมองของผู้บริหารในฐานะที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการให้รายละเอียดในการสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานของคนทั่วทั้งองค์กร เป้าหมายของหนังสือเล่มนี้คือการทำให้อ่านได้เข้าใจรอบความคิดเพื่อที่จะเข้าใจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของ HRD การวางพื้นฐานของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่าย HRD และนำเสนอมุมมองเพื่อการอภิปรายถึงบทบาทของ HRD ในองค์กรสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังได้นำเอากรณีศึกษาที่เขียนโดยนักศึกษาระดับปริญญาเอก ในหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโทและการศึกษาต่อเนื่อง ภาควิชาการพัฒนองค์กรและภาวะผู้นำมารวมพิมพ์ไว้ด้วยซึ่งถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งของการเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ของนักศึกษาเหล่านี้อีกด้วย

## เกี่ยวกับผู้ประพันธ์

ปัจจุบัน ลายล์ ยอร์ค (Lyle Yorks) ดำรงตำแหน่งเป็น รองศาสตราจารย์ด้านการศึกษาระดับปริญญาโทและการศึกษาต่อเนื่อง ภาควิชาการพัฒนองค์กรและภาวะ ผู้นำวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย มหานครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้แล้ว ในปี 2548 ยอร์คยังได้พิมพ์ผลงานทางวิชาการออกมาอีกหลายเล่ม อาทิ การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource development in organizations) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และรุ่นขององค์ความรู้และความหมาย: การสร้างพื้นที่เสรีสำหรับการล้อเลียนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ผ่านฐานปฏิบัติการการค้นหาจากภาคปฏิบัติ (Adult learning and the generation of new knowledge and meaning: Creating liberating spaces for fostering adult learning through practitioner based collaborative action inquiry) อำนาจแท้จริงของการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กร: องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Taking power seriously in strategic organizational learning. The Learning Organization)

ยอร์คยังมีผลงานวิชาการที่โดดเด่นก่อนปี 2548 อยู่หลายเรื่อง อาทิเช่น ในปี 2547 เขียนบทความลงในวารสาร Human Resource Development Review เรื่องมุ่งสู่แบบจำลองเศรษฐศาสตร์การเมืองเพื่อการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบบทบาทการนำของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Toward a political economy model for comparative analysis of the role of strategic human resource development leadership) บทความชิ้นนี้ได้รับรางวัลบทความดีเด่นของสถาบันวิชาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย (Elwood F. Holton III Research Excellence Award, Academy of Human Research Development) ในปี 2546 ได้เขียนบทลงพิมพ์ในวารสาร Improving learning transfer in organizations เรื่อง “ไปพ้นจากห้องเรียน: เปลี่ยนผ่านจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์จากการทำงาน” (Beyond the classroom: Transfer from work-based learning initiatives) และได้ทำหน้าที่เป็นบรรณาธิการพิมพ์งานวิชาการรวมเล่มของสถาบันวิชาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “มิติของการข้ามสายวัฒนธรรมของการเรียนรู้เป็นทีม ชุดความก้าวหน้าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Cross-cultural dimensions of team learning. Advances in Developing Human Resources series )

ผลงานทางวิชาการของยอร์คนั้นมีเป็นจำนวนมาก ผลงานส่วนใหญ่จะมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเรียนรู้แทบทั้งสิ้น โดยผู้วิจารณ์ได้

รวบรวมรายชื่อหนังสือและบทความที่ท่านได้เขียนไว้มาแสดงในภาคผนวกท้ายบท  
 วิทยานิพนธ์นี้ด้วย

### เนื้อหาทั้งหมดของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง “การสร้างยุทธศาสตร์โดยการเรียนรู้: การกำหนดตำแหน่งของบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategy Making as Learning: Positioning the Role of HRD in Strategic Management) ในส่วนที่หนึ่งนี้จะประกอบด้วย 5 บท บทที่ 1. การให้คำจำกัดความขอบเขตการใช้งาน HRD (Defining the Scope of Human Resource Development Practice) บทที่ 2. ยุทธศาสตร์ กลวิธี และประสิทธิผลของปฏิบัติการ (Strategy, Tactics, and Operational Effectiveness) บทที่ 3. การสร้างยุทธศาสตร์จากการเรียนรู้ (Strategy Making as Learning) บทที่ 4. บทบาทในฐานะผู้นำของ HRD ในองค์กร (The Role of HRD Leadership in the Organization) และ บทที่ 5. กลยุทธ์การจัดวางตำแหน่งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Positioning and Human Resource Development)

ส่วนที่ 2 “นำ HRD สู่อการปฏิบัติ” (Putting HRD into Practice) ประกอบด้วย 6 บท บทที่ 6 พื้นฐานเชิงทฤษฎีของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Theoretical Foundations of HRD Practice) บทที่ 7 การออกแบบโอกาสการเรียนรู้ (Designing Learning Opportunities) บทที่ 8 ฐานการเรียนรู้จากเครือข่าย (Web-Based Learning) บทที่ 9 การสำรวจและประเมินประสิทธิผลของการแทรกแซงของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Assessing The Effectiveness of HRD Interventions) บทที่ 10 การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับผลงาน (Linking Learning and Performance) และบทที่ 11 ทิศทางในอนาคตสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Future Directions for HRD Practice)

ส่วนที่ 3 เป็นการนำความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยการเสนอกรณีศึกษา (From Theory to Practice) ที่ศึกษาและเขียนรายงานการศึกษาออกมาโดยผู้ประกอบวิชาชีพในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในภาคสนามและเป็นตัวแทนสะท้อน

ประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้เผชิญอยู่ กรณีศึกษาแต่ละกรณีจะตามด้วยชุดคำถามพร้อมแนวการวิเคราะห์ซึ่งนำเอาแนวคิดที่หลากหลายมาวิเคราะห์กรณีศึกษาเหล่านั้น

ผู้เขียนใช้วิธีการเขียนในแต่ละบทเป็นแบบการเขียนเชิงวิชาการ โดยเริ่มต้นบทต่างๆ ด้วยการแนะนำถึงข้อเสนอและข้อสรุปทางวิชาการของเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบแนวความคิดและข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในวงวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยให้รายละเอียดทั้งในส่วนที่เป็นแนวคิดทฤษฎี มีการทบทวนและตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแบบจำลองความคิดต่างๆ และผลงานวิจัยที่สร้างกระแสพิพากษ์วิจารณ์พร้อมคำอธิบายในเรื่องนั้นๆ

**ส่วนที่หนึ่ง “การสร้างยุทธศาสตร์โดยการเรียนรู้: การกำหนดตำแหน่งของบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategy Making as Learning: Positioning the Role of HRD in Strategic Management)**

ผู้อ่านจะได้รับบทูพื้นให้เห็นวิวัฒนาการของแนวคิด “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ว่ามีรากฐานความคิดมาจากไหน และมีพัฒนาการทางความคิดเป็นอย่างไร โดยผู้เขียนได้ฉายภาพให้เห็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด HRD ว่าเกิดขึ้นครั้งแรกจากการนำเสนอแนวคิดนี้ของ Leonard Nadler ในงานสัมมนาประจำปีของสังคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา (American Society for Training and Development - ASTD) ในปี ค.ศ. 1969 แนวคิด HRD ของ Nadler นั้นเน้นไปที่การริเริ่ม ออกแบบ และจัดการอบรมอย่างมีแบบแผนโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงการทำงานของพนักงาน

หลังจากนั้นแนวคิด HRD มีพัฒนาการทางความคิดผ่านผลงานวิชาการของนักวิชาการอีกหลายคนเช่น McLagan และ Suhadolnik (1989) ที่เสนอแนวคิดสร้างการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงบูรณาการรวมหน่วย โดยให้เป็นการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรผ่านการพัฒนาปัจเจกบุคคลและองค์กรควบคู่กันไป Watkins (1989) เสนอว่า HRD คือรับผิดชอบในการศึกษาและปฏิบัติในงานที่จะสร้างและพัฒนาคนในระยะยาว โดยเน้นความสามารถในการเรียนรู้ในระดับปัจเจกชน กลุ่ม และองค์กร ทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม ซึ่งมุ่งมองที่นั่นยาวงาน HRD สร้างแหล่งข้อมูลใหม่ๆ ให้กับองค์กรซึ่งข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้อาจจะถูกนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ Chalofsky (1992) เสนอว่า HRD เป็นส่วนงานที่ศึกษาและปฏิบัติเนื้องานที่จะเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม กลุ่มเฉพาะกิจ และองค์กร ผ่านการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่กับการทำงานและพัฒนาให้คนสามารถที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด Amstrong (1992) เสนอว่า HRD เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาและขยายทักษะในการทำงาน

แนวคิดที่แตกต่างไปจากแนวคิดที่เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งจัดเป็นปฏิบัติตั้งรับ (reactive) หรืองานที่ตอบสนองกับปัญหาเฉพาะเรื่อง (piecemeal interventions in response to specific problem) คือการนำเสนอแนวคิดของ Beer และ Spector (1989) โดยเสนอแนวคิดที่ HRD นั้นเป็นปฏิบัติการเชิงรุก (proactive) และเป็นระบบเปิดที่เชื่อมโยงเข้ากับการผันแปรของแผนกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร โดยแนวคิดนี้ได้รับการเสริมให้เด่นชัดขึ้นด้วยการเสนอของ Swanson (1995) ที่เห็นว่า HRD คือกระบวนการพัฒนาและปลดปล่อย “ความเชี่ยวชาญ” ของมนุษย์ผ่านการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยมีเป้าหมายมุ่งไปสู่การพัฒนาการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าแนวคิดของ Swanson นี้แตกต่างจากแนวคิดของ Nadler อย่างชัดเจนโดย Swanson มุ่งเน้นในเรื่องของการปรับปรุงการทำงาน เขาเชื่อว่าการปรับปรุงการทำงานเป็นเหตุผลของการต้องมียาง HRD ในขณะที่ Nadler ให้ความสำคัญกับแบบแผนการจัดการอบรมมากกว่า (และสุดท้ายแนวคิดของ Stewart และ McGoldrick (1996) ที่เสนอว่า HRD คือองค์รวมของกิจกรรมและกระบวนการที่มุ่งให้เกิดแรงสะท้อนต่อการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและองค์กร

ผู้เขียนได้ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจต่อวิวัฒนาการทางความคิดของ HRD ว่า “หากถือว่ายานิยาม HRD ของ Watkins ได้ขับเคลื่อน HRD ไปสู่ OD (การพัฒนาองค์กร) นิยามของ Suhadolniks ก็ถือว่าได้สร้างความชัดเจนขึ้นด้วยการรวมงาน HRD เข้ากับงานที่ครอบคลุมไปถึงบทบาทของการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่สามภรรยา Nadlers ได้กล่าวไว้ในยุคแรกๆ และนิยามของ McLagan และ Suhadolnik ได้จัดวางตำแหน่งของ HRD

ไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นงานการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่แตกต่างและเทียบเท่ากับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และสุดท้ายนิยามของ Beer และ Spector ที่เสนอให้งาน HRD นั้นเทียบเท่ากับระดับของระบบปฏิบัติการ โดยเสนอว่า HRD นั้นเปรียบเสมือนระบบการพัฒนองค์กร ซึ่งก็เช่นเดียวกับนิยามของ McLagan และ Suhadolnik ที่เสนอว่าต้องถือว่า HRD เป็นงานการบริหารที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทุกระดับขององค์กร" (หน้า 7)

### HRD-HRM-OD: ความเหมือนและต่าง

นักคิดแต่ละคนเหล่านี้ก็ได้เสนอแนวคิดทางวิชาการที่ว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นการต่อยอดความรู้และแตกแขนงด้านความรู้ออกไปตามมุมมองที่แตกต่างกัน โดยสรุปจะพบว่าเมื่อเริ่มต้นนั้น HRD เป็นเพียงเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ต่อมาได้มีการพัฒนานิยาม HRD ให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับการพัฒนาความสามารถในการทำงาน นอกเหนือจากการให้ภาพสายธารทางความคิดด้าน HRD แล้วผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงและทับซ้อนกันระหว่างเนื้อหา HRD HRM และ OD การเปรียบเทียบความเหมือนและต่าง และคุณลักษณะที่ต้องสอดคล้องประสานกันของงานทั้งเนื้อสามส่วนนี้ทำให้ผู้อ่านเข้าใจสาระสำคัญและเห็นภาพงาน HRD ชัดเจนอย่างยิ่ง

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในงานบุคคลเริ่มในต้นทศวรรษ 80 โดยเริ่มมีการเปลี่ยนชื่อฝ่ายบุคคล (personnel department) มาเป็น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (human resource department) แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะดูเหมือนเป็นการเปลี่ยนรูปโฉมเท่านั้น แต่ก็มียุคสำคัญในเรื่องของเนื้อหาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยจากที่เน้นในเรื่องของการบริหารงานบุคคลมาเป็นการพัฒนาบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กร นักวิชาการชื่อ Miles ได้ชี้ให้เห็นความชัดเจนของบทบาทที่เปลี่ยนไปนี้ โดยอธิบายความแตกต่างของมุมมองบุคคลสัมพันธ์ (human relations) กับ (human resource) ในบทความเรื่อง "Human Relations or Human Resource" ที่ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review ฉบับเดือน

กรกฎาคม-สิงหาคม ปี ค.ศ. 1965 Miles เสนอข้อโต้แย้งว่าแท้จริงแล้วพนักงานมีศักยภาพที่จะทำงานได้มากกว่าที่ผู้บริหารอนุญาตให้ทำ หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถและอัจฉริยภาพออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ตามเป้าหมายขององค์กร จากมุมมองนี้เองที่ได้ทำให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเนื้อหาของงาน HRM และ HRD ควบคู่กันไป

นอกจากนั้นผู้เขียนยังทำการเปรียบเทียบความเหมือนและต่างและความเกี่ยวพันกันระหว่าง HRD กับ OD ด้วย โดยชี้ว่า OD นั้นเป็นระบบทางสังคม ในขณะที่ HRD นั้นเป็นความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาของปัจเจกบุคคล ผู้เขียนได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่าง HRD กับ OD ในเรื่องหลักๆ 4 เรื่องคือเรื่องของรากความคิด (roots) แนวคิดสำคัญที่ครอบงำ การให้ความสำคัญ และกลยุทธ์การนำมาใช้ โดยแสดงดังตาราง

**BOX 1.8 Comparison of the Early Foundations of Organization Development and Human Resource Development**

	OD	HRD
<b>Roots:</b>	Applied Social Psychology and Sociology	Training and Development Practice
<b>Dominant Paradigmatic Values:</b>	Humanistic	Behaviorist, Pragmatism, Human Capital Theory, Performance Engineering
<b>Focus:</b>	Social System Effectiveness	Performance Centered Individual Effectiveness
<b>Intervention Strategy:</b>	Interpersonal Process/Consultant Facilitation	Designing Learning Programs and Experiences

บทที่ 2 เป็นการกล่าวถึงยุทธศาสตร์ กลวิธี และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Strategy, Tactics, and Operational Effectiveness) โดยผู้เขียนพยายามแสดงให้เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากร (HRD) ผ่านการเรียนรู้ (learning) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล (individual) และระดับองค์กร (organizational) ผู้เขียนได้เสนอหลักสำคัญที่เขาเรียกกันว่า HRD พีรามิต ซึ่งเชื่อมโยงกลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของงานพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน

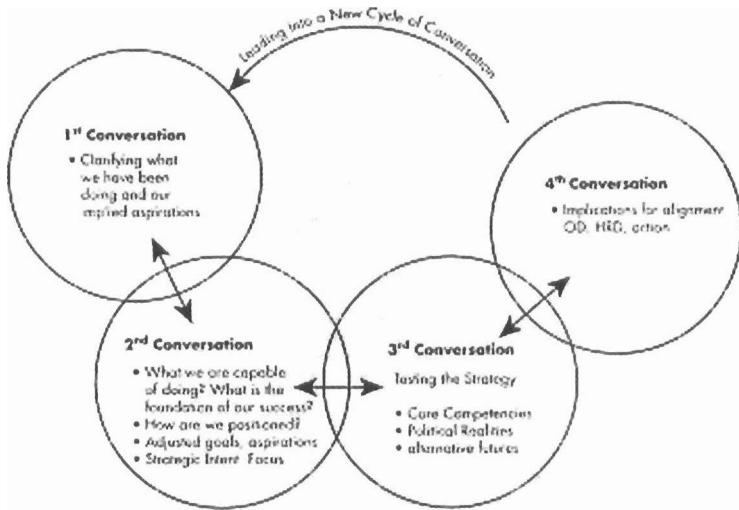


The IIRD Pyramid



ในบทที่ 3 ผู้เขียนได้ให้รายละเอียดและคำอธิบายเกี่ยวกับการสร้างยุทธศาสตร์องค์กรว่าแท้จริงแล้วคือกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรหนึ่งๆ นั่นเอง โดยได้นำตัวแบบของการสร้างยุทธศาสตร์ของสำนักคิดชั้นนำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวแบบ BCG growth share matrix ของกลุ่มที่ปรึกษาออสตันที่นำเสนอในช่วงทศวรรษ 1970 หรือ Five Forces Model ของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ที่นำเสนอออกมาในทศวรรษ 1980 จากตัวแบบของการสร้างยุทธศาสตร์องค์กรที่สำคัญ 2 ตัวแบบนี้ผู้เขียนได้นำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรจนเกิดเป็น ความสามารถหลัก (core-competencies) ขององค์กรหนึ่งๆ และองค์กรได้ใช้ความสามารถหลักขององค์กรเป็นยุทธศาสตร์ในการแข่งขันที่สำคัญต่อไป สารสำคัญของบทที่ 3 นี้อยู่ที่การนำเสนอเส้นทางเดินของการสร้างยุทธศาสตร์ในรูปลักษณะของการปะทะและเปลี่ยนผ่านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (the Journey of Strategy Making as a Circle of Interactive Conversations) ดังภาพ

The Journey of Strategy Making as a Circle of Interactive Conversations



ในบทที่ 4 กล่าวถึงบทบาทในฐานะผู้นำของ HRD ในองค์กร (The Role of HRD Leadership in the Organization) เป็นความพยายามที่จะชี้ให้เห็นว่างานการพัฒนาบุคลากรนั้นเมื่อเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว ก็จะสามารถพลิกขึ้นมาแสดงบทบาทนำขององค์กรได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรว่าจะมองเห็นคุณค่าของการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานเพียงใด โดยมีเครื่องมือในการปฏิบัติอยู่ 3 อย่างคือ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development, TD) การแก้ปัญหาการทำงาน (Performance Solution, PS) และการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา (Learning Solution, LS) โดยสิ่งที่เป็นที่นิยมแพร่หลายในหลายองค์กรคือการสร้างมหาวิทยาลัยองค์กร (Corporate University) ขึ้นเพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา และแก้ปัญหการทำงานขององค์กร ส่วนสุดท้ายของบทนี้ผู้เขียนได้พูดถึง “ภาวะผู้นำทางการเมืองของ HRD” ซึ่งถือว่าเป็นการตระหนักถึงสภาวะธรรมชาติของการเมืองในองค์กรได้อย่างดี โดยชี้ให้เห็นว่าในองค์กรหนึ่งๆ สมาชิกองค์กรจะมีทั้งฝ่ายที่เห็นด้วยและต่อต้านโครงการใหม่ๆ ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องเริ่มจากการตระหนักถึงสภาวะทางการเมืองในองค์กร

ก่อนเป็นอันดับแรกด้วยการทำแผนที่ความคิดและอำนาจ (power map) ในองค์กรเสียก่อน ซึ่งแนวคิดในเรื่องนี้ผู้เขียนได้อ้างอิงมาจาก J. Deluca, 1999 จากหนังสือ Political Savvy)

บทสุดท้ายของส่วนแรกของหนังสือคือบทที่ 5 ว่าด้วยเรื่องกลยุทธ์การจดวงตำแหน่งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Positioning and Human Resource Development) เป็นส่วนที่สำคัญของการผนึกแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติ ผู้เขียนได้พยายามเกริ่นนำและชี้ให้เห็นความสำคัญของการตระหนักถึง HRD ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร และเป็นกิจกรรมหลักที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร ผู้เขียนได้นำเสนอกรอบความคิดการเมืองและเศรษฐกิจของการสร้างโอกาสทางความคิดใหม่ (A Political Economy Framework of Opportunistic Advocacy) ซึ่งถือเป็นกลวิธีที่ชาญฉลาดและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติของงานด้าน HRD ในองค์กร กรอบความคิดนี้สามารถนำมาแสดงได้ดังนี้

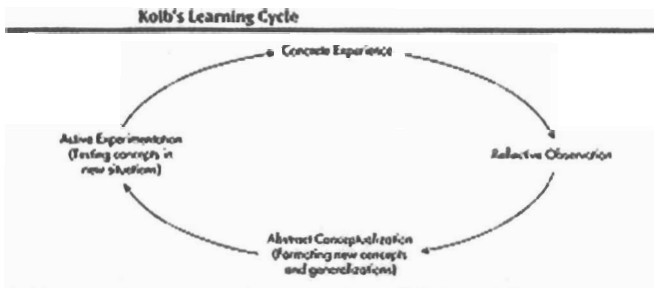


## ส่วนที่สอง “นำ HRD สู่อำนาจปฏิบัติ” (Putting HRD into Practice)

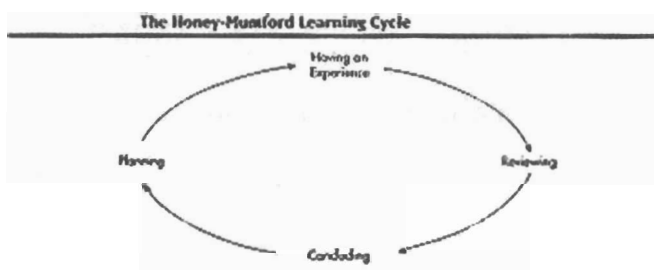
ส่วนที่สองประกอบด้วย 6 บท (บทที่ 6-บทที่ 11) เป็นการอธิบายถึงงาน HRD ภาคปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การเชื่อมโยงทฤษฎีการเรียนรู้เข้ามาสู่การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การออก

แบบโอกาสการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ การสำรวจและประเมินผลประสิทธิภาพของการเอางาน HRD เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานและการสร้างสรรค์งาน การเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับผลงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรและส่วนสุดท้ายเป็นเรื่องของทิศทางของ HRD ในอนาคต

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่ผู้เขียนกล่าวถึงเริ่มตั้งแต่ Edward Cell's Typology of Learning ที่แบ่งการเรียนรู้เป็น 4 ระดับคือ 1. response learning 2. situation learning 3. trans-situation learning และ 4. transcendent learning จากนั้นได้กล่าวถึง Mezirow's Transformative Dimensions of Adult Learning ซึ่งเป็นการอธิบายถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และมาถึงผลงานการศึกษาของ Argyris และ Schon ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความสะดวก็ให้กับการเรียนรู้ และผลสะท้อนที่มีนัยสำคัญของกระบวนการเดี่ยว และกระบวนการคู่ และสุดท้ายมาสู่ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการโดยวงจรการเรียนรู้ของนักทฤษฎีที่ชื่อ Kolb และ Honey-Mumford



From D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, 1st Edition, © 1981. Reprinted by permission of Fearon Education, Inc., Upper Saddle River, N.J.



Adapted from P. Honey and A. Mumford (1985) *The Manual of Learning Opportunities*. Used with permission.

### ส่วนที่สาม “จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (From Theory to Practice)

ส่วนนี้เป็นการนำเสนอกรณีศึกษาซึ่งมีทั้งหมด 6 กรณีศึกษา กรณีแรกเป็นกรณีศึกษาจากองค์กรธุรกิจที่ให้บริการด้านการเงิน กรณีศึกษาในเรื่องของการพัฒนาผลงาน (performance improvement) กรณีที่สองเป็นองค์กรธุรกิจในธุรกิจการเงินและการลงทุนระดับสากล กรณีศึกษาเรื่องการสร้างเครือข่ายการทำงานผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบไม่เป็นการทางการ กรณีศึกษาที่สามเป็นบริษัทโทรคมนาคม กรณีศึกษาเรื่องกรอบแนวคิดในการสร้างความเติบโตผ่านยุทธศาสตร์รวมขององค์กร กรณีศึกษาที่ 4 เป็นการศึกษามหาวิทยาลัยของ Chubb Global University และกรณีศึกษาที่ 5 เป็นการศึกษบทบาทของ HRD และบทบาทของ OD ในองค์กรธุรกิจผลิตภัณฑ์ยาสากล และกรณีศึกษาสุดท้ายเป็นกรณีศึกษาเรื่อง Coactive Leadership Development เป็นกรณีศึกษาจากกลุ่มศึกษาเชิงประสบการณ์ผ่านการเรียนรู้ร่วม

### สรุป

หนังสือ “Strategic HRD, 2005(1e)” ของ Lyle Yorks เล่มนี้ได้ให้ภาพครบถ้วนทั้งในเรื่องวิวัฒนาการของวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ และตัวแบบ (model) ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร

จุดเด่นที่ทำให้หนังสือเล่มนี้ สามารถเป็นได้ทั้งตำราเรียนของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยและนักปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรคือการเชื่อมโยง HRD ให้เข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กร ผู้เขียนไม่เพียงแต่กล่าวถึงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้วยจุดยืนแบบนักสมัชชานิยม แต่ได้นำเสนอความสำคัญของ “ยุทธศาสตร์ขององค์กร” อย่างมีนัยสำคัญ โดยได้อุทิศพื้นที่ส่วนแรกของหนังสือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทที่ 2, 3, 4 และ 5 กล่าวถึงเนื้อหาสำคัญของยุทธศาสตร์ การสร้างกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ HRD และในส่วนที่สองของหนังสือเน้นเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับนักปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร



ใบสมัครสมาชิกวารสาร  
รัฐประศาสนศาสตร์ / การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

วันที่..... /..... /.....

ชื่อ ..... นามสกุล .....

ประเภทสมาชิก :  ศิษย์เก่าคณะรัฐประศาสนศาสตร์  
หลักสตร .....

จังหวัด ..... วันที่ .....

- บุคคลทั่วไป  
 หน่วยงาน หรือ บริษัท

ที่อยู่ในการจัดส่งวารสาร .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร .....

มือถือ..... e-mail address .....

- สมัครสมาชิก วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ อัตราค่าสมาชิก 220 บาท/ปี
- สมัครสมาชิก วารสารรัฐประศาสนศาสตร์  
กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ อัตราค่าสมาชิก 220 บาท/ปี
- สมัครสมาชิก วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และวารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
กำหนดออกปีละ 6 ฉบับ อัตราค่าสมาชิก 440 บาท/ปี

- ชำระเงินโดย  ชำระโดยตรงที่โครงการวารสาร อาคารอนุเกษตรสงฆ์ชั้น 7
- ชำระเงินโดยโอนเข้าบัญชี "โครงการวารสารทางวิชาการ" เลขที่บัญชี 040-2-20390-2  
ประเภทออมทรัพย์ ธนาคารกสิกรไทย สาขาคลองจั่น แล้วส่งFax แบบฟอร์มการสมัคร  
พร้อมใบนำฝากธนาคารไปที่ เบอร์โทรสาร 0-2727-3900, 0-2375-9164  
หรือ กรณีส่งทางไปรษณีย์ไปที่ :

วารสารทางวิชาการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น  
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240





- 13 ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการสร้างพลังอำนาจประชาชน  
**ธัญวัฒน์ รัตนลัก**
- 53 Analyzing Network Performance and Accountability at the Subnational Level of Government in Thailand: a Network-Enveloped Hypothesis  
**วีระศักดิ์ เครือเทพ**
- 105 การวางแผนพัฒนาขององค์การปกครองท้องถิ่น กับการสะท้อนความต้องการ  
ของประชาชน: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลสูงเนิน จ.นครราชสีมา  
**ณัฐรา วิณิชญภาค**
- 147 การเสริมสร้างพลังให้กับองค์กรท้องถิ่น โดยผ่านทางการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์  
**นิสดารก์ เวชยานนท์**
- 225 กองทุนหมู่บ้านในมิติของอำนาจ  
**เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ**
- 263 ความเสมอภาคในการจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น (อปท.):  
การวิเคราะห์ความเหลื่อมล้ำและการแสวงหาทางออก  
**อุดม ทุมโฆสิต**
- 295 แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตการปกครองส่วนท้องถิ่น:  
กรณีศึกษา เทศบาลตำบลสูงเนิน จ.นครราชสีมา  
**จันทรานุช มหากาญจนะ**
- 321 *Book Review*  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์  
(Strategic Human Resource Development)  
**สุธาดา เมมรุ่งเรืองกุล**