

กล่องดำและแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์  
The Black Box and Best Practice Concept in  
Human Resource Management

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์<sup>1</sup>

Watcharapong Intrawong

บทคัดย่อ

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ของบริบทองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำลายทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยจะต้องเร่งยกระดับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ทฤษฎีและแนวคิดดั้งเดิมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจไม่เพียงพอและไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทดังกล่าวจนนำไปสู่ปัญหาได้ในที่สุด บทความนี้จึงได้นำเสนอทฤษฎี กรอบแนวคิดที่มีความก้าวหน้าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนแรกเป็นการนำเสนอแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบจัดกลุ่มแบบผูกเข้าด้วยกันที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการในระดับสูงและสามารถสร้างทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากร จนนำไปสู่การสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การในภาพรวมได้ ในส่วนที่สองเป็นการอธิบายองค์ประกอบของกล่องดำตามทฤษฎี AMO ซึ่งเนื้อหาหลักใน

---

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร  
สถานที่ติดต่อ: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร เลขที่ 59 หมู่ 1 ตำบลเชียงเครือ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000

บทความนี้จะเห็นประเด็นที่ได้รับความสนใจและโต้เถียงกันเพิ่มมากขึ้นใน  
แวดวงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และในอนาคต

คำสำคัญ: กล่องดำ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### Abstract

*The 21st century mega changing context of the organization is a major challenge for private and public sector organisations in Thailand as they face ever-increasing competition and more demanding performance targets. This paper argues that the conventional conceptualization and theorization of human resource management are likely to suffer from significant problems of mis-specification and limited domain. A new theoretical framework is advanced that generalizes the HRM concept. The first part of the article looks at the HRM best practices that are used in the bundle concept; that is, those that are associated with high performance and can encourage employee behavior and attitudes towards strengthening the competitive strategy of an organization. The second part reviews the components of the black box model based on AMO theory. These two conceptual issues are also debated within the context of HR society and particularly the Thai environment.*

*Keywords: Black Box, Best Practice, Human Resource Management*

นับตั้งแต่ช่วงปลายปี 1990 เป็นต้นมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน กรอบแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก มีทั้งที่ช่วยเสริมให้องค์ความรู้เดิมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชัดเจนแข็งแกร่งมากขึ้นและในส่วนขององค์ความรู้ที่ขยายขอบเขตกว้างขวางออกไปจนกลายเป็นประเด็นใหม่ที่ต้องทำการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตเช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management/SHRM) การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทใหม่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 2 เรื่องคือ

1. กรอบแนวคิด Best Practice กับแนวคิดการจัดกลุ่มเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะผูกเข้าด้วยกัน (bundle) เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ
2. กล่องดำ (Black box) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับทฤษฎี AMO รายละเอียดของเนื้อหา มีดังนี้

### **1. กรอบแนวคิด Best Practice กับแนวคิดการจัดกลุ่มเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะผูกเข้าด้วยกัน (Bundle) เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ**

นักวิชาการเช่น Boselie et al. (2005) ได้ค้นคว้าและสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่ควรได้รับการวิจัยศึกษาเพิ่มเติมเพื่อสร้างความชัดเจนและความแกร่ง (robust) ขององค์ความรู้ พบว่ามีบทความกว่า 104 บทความที่ถูกตีพิมพ์ในวารสารระหว่างประเทศช่วงปี 1994 ถึง 2003 บทความเหล่านี้ได้นำเสนอแนวคิดและองค์ประกอบตลอดจนรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานและการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างของแนวคิดที่เกี่ยวข้องเช่น

1. Strategic contingency theory (best fit model)
2. Strategic universal theory (best practice model)
3. AMO theory
4. Resource-based view

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่กล่าวมา ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม Boselie ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า บทความ ทฤษฎีและแนวคิดที่นำเสนอมานั้นยังขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี่ก็ต้องย้อนกลับไปตอบคำถามเดิมที่ Guest ได้ถามไว้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร ควรประกอบด้วยเครื่องมือและเทคนิคใดบ้าง
2. ผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร
3. ธรรมชาติการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการอย่างไร ต้องผ่านปัจจัย (Black box) ใดบ้าง

จากประเด็นคำถามของ Guest ข้อแรก การขาดข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์ (lack of consensus) ยังเป็นข้อโต้แย้งกันระหว่างนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่ม Best practice กับกลุ่ม Best fit ที่เห็นว่าไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้อสรุปที่เป็นสากลมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกลักษณะองค์การได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม โครงสร้างองค์การนั้นแตกต่างกัน Naves (2002) ได้สรุปให้เห็นความแตกต่างหลากหลายของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ดังข้อมูลตามตารางที่ 1

**ตารางที่ 1: สรุปความแตกต่างของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์**

วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์	Graham & Benett	Scapello	Armstrong	Smith	Beach	Storey	Cascio	Sorens on	Carrell et al.
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์		✓				✓			
การประเมินการจัดการผลการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓	✓		✓	✓
รางวัล/ค่าตอบแทน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓			✓	✓			✓
การอุตสาหกรรม/พนักงานสัมพันธ์		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสรรหา	✓		✓		✓		✓		✓
การวางแผน/การพัฒนาสายอาชีพ				✓					
ผลการดำเนินงานขององค์กร				✓	✓				✓
การออกแบบและวิเคราะห์งาน									✓
สุขภาพ				✓	✓			✓	
การบริหารงานบุคคล				✓					
การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ							✓		
การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์			✓		✓				
การพัฒนาองค์กร					✓				

จากการศึกษาของคัมภีระกอบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่ามีความหลากหลายซึ่งอาจทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการนำไปใช้งานจริง นอกจากนี้ความสับสนในประเด็นปัญหาที่ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร” ได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เมื่อนักวิชาการบางกลุ่มให้ความสำคัญและมุ่งไปในเรื่องของการศึกษาเฉพาะประสิทธิผลของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Teo, 2002) บางกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เน้นการวิเคราะห์จาก ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (Hitt, Bierman, Shimizu, Koehhar, 2001) หลายครั้งพบว่าเป็นการศึกษาผลการ

ปฏิบัติงานในระดับบุคคล (batt, 2002) และในช่วงหลังปี 2000 เป็นต้นมา เริ่มให้ความสำคัญสำคัญกับการศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบหรือการจัดกลุ่มเครื่องมือผูกเข้าด้วยกัน (Systems/bundles of practices) (Capelli and Neumark, 2001) ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้ข้อสรุปที่กล่าวมาจะชี้ให้เห็นถึงความสับสนไม่ชัดเจนของรูปแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แต่มินักวิชาการหลายคนที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะใกล้เคียงสอดคล้องกัน อันจะช่วยให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชัดเจนและเข้าใจถึงองค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีขึ้น ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2:** สรุปแนวคิดวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

HR Practices	Guest	Pfeffer	Husselid	Wright	Delery Doty
การสรรหาและคัดเลือกด้วยกระบวนการที่ละเอียด ชัมชั้น	✓	✓	✓	✓	
การให้ความสำคัญระดับสูงกับการฝึกอบรม การเรียนรู้และการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓
การออกแบบงาน	✓				✓
ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองและการมีส่วนร่วม	✓	✓		✓	✓
การสื่อสาร	✓		✓		
การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผล	✓		✓		
การกำหนดค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
การเลื่อนขั้นจากภายใน	✓		✓		✓
ความเสมอภาคเท่าเทียม	✓	✓			
ความมั่นคงในการทำงาน	✓	✓	✓		✓
การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร		✓	✓		
การหมุนเวียนงาน			✓		

นอกจากนี้ Conway (2003) ได้นำเสนอรายงานต่อ The European Congress on Work and Organization Psychology เรื่อง ลักษณะที่คล้ายคลึงกันของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกเรียกในหลายรูปแบบด้วยกันเช่น ‘High Performance’, ‘High Commitment’ หรือ ‘best’ HR Practice วิธีปฏิบัติเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดขององค์ประกอบ ตลอดจนเครื่องมือเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่ม

มีความชัดเจนลงตัวและล้วนมีผลกระทบต่อ ทักษะหรือความสามารถ (skill/ability), แรงจูงใจ (motivation), และโอกาส (opportunities) ของบุคลากรภายในองค์การ (Huselid, 1995) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับข้อมูลที่สรุปไว้ในตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3:** สรุปลักษณะร่วมกันระหว่าง ‘High Performance’, ‘High Commitment’ หรือ ‘best’ HR Practice

HR Practices Area	คุณลักษณะ	วรรณกรรมตัวอย่าง
การสรรหาและคัดเลือก	การให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกในระดับสูง การเน้นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และฝึกอบรม	Huselid, 1995; Ichoiowski et al, 1997; Wood, 1996, 1999a
กระบวนการกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization)	การใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่องของกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคม	Arthur, 1994; Patterson et al, 1997.
การออกแบบงาน	คำอธิบายลักษณะงานที่มีลักษณะกว้างๆ, งานที่ยืดหยุ่น, การหมุนเวียนงาน, การทำงานเป็นทีม	Arthur, 1994; Ichnoiwski et al, 1997; McDuffie, 1995; Patterson et al, 1997; Wood, 1996.
การสื่อสารและการมีส่วนร่วม	การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร, การสำรวจทัศนคติ, การแก้ปัญหาความขัดแย้ง, การให้ข้อมูลทีม, รายการข้อเสนอ	Arthur, 1994; Huselid, 1995; Lawler et al, 1998; McDuffie, 1995; Wood, 1996; Wood & DeMenezes, 1998.
การฝึกอบรม	การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ, การฝึกอบรมข้าม, การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน, การฝึกอบรมข้ามสายงาน	Arthur, 1994; Huselid, 1995; Moduffie, 1995; Patterson et al, 1997; Wood, 1996, 1999a.
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ, การเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน, การยึดหลักคุณธรรม	Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Wood, 1996, Youndt et al, 1996.
การพัฒนาสายอาชีพ	การเลื่อนขั้นจากภายใน, แผนการเลื่อนขั้น, การสรรหาจากภายใน	Huselid, 1995; Pfeffer, 1994, 1998; Wood, 1996, 1999a.
การให้รางวัลพนักงาน	การให้รางวัลในระดับสูง โดยเชื่อมโยงกับระดับผลการปฏิบัติงาน	Arthur, 1994; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichoiowshi et al, 1997; McDuffie, 1995.
ความมั่นคงในการทำงาน	ความมั่นคงของการทำงานสูง	Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Wood 1996

### 1.1 แนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

เนื่องจากข้อเสนอและทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอยู่เป็นจำนวนมากทำให้เกิดความสับสนและยากต่อการนำไปใช้ จึงได้มีกลุ่มนักวิชาการได้เสนอหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะของการจัดองค์ประกอบเชื่อมโยงเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีเนื้อหาและความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน และเชื่อว่าสามารถใช้เป็นต้นแบบนำไปประยุกต์ใช้ได้กับในทุกหน่วยงาน ในลักษณะตัวแบบที่เป็นสากล (Universal prescription) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร การสร้างและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

พัฒนาการของ Best practice ได้รับอิทธิพลความคิดจากกลุ่มจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) ที่มีความพยายามในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ ในทางปฏิบัติยังมีความสับสนและความซับซ้อนในการกำหนดปัจจัยที่ควรนำมาใช้ในตัวแบบ เนื่องจากปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์การและในทุกสถานการณ์เป็นเรื่องที่มีความยากลำบากเพราะธรรมชาติของแต่ละองค์การล้วนมีความแตกต่างกัน พบว่าในบางตัวแบบอาจมีปัจจัยที่ถูกนำมาใช้เพียง 4-5 ปัจจัย ในขณะที่บางตัวแบบอาจมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องถึง 12 ปัจจัยด้วยกัน

แนวคิด Best practice ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดเป็นของ Pfeffer (1994) ชื่อ “Pfeffer’s 16 practices for competitive advantage through people” ซึ่งอธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรไว้ 16 ประการที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) ความมั่นคงในงานและการทำงาน 2) ความสามารถในการคัดเลือกบุคลากร 3) ค่าจ้างในระดับสูง 4) ค่าตอบแทนเสริม ค่าจ้างจูงใจ 5) ความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรของบุคลากร 6) การแบ่งปันข้อมูล สารสนเทศขององค์กร 7) การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจ 8) ทีมและการออกแบบงาน 9) การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ 10) การใช้ประโยชน์และการฝึกอบรมบุคลากรในลักษณะข้ามสายงาน 11) ความเสมอภาค

เป็นธรรม 12) การควบคุมค่าจ้าง 13) การเลื่อนขั้นจากภายในองค์กร 14) การมองระยะยาว 15) การวัดผลการปฏิบัติงาน 16) การยึดหลักปรัชญาขององค์กร

ภายหลังในปี 1998 Pfeffer ได้ลดจำนวนปัจจัยจากเดิมที่มีอยู่ 16 ข้อเหลือเพียง 7 ข้อ เรียกว่า “Pfeffer’s 7 practices for building profit by putting people first” มีรายละเอียดคือ 1) ความมั่นคงในการจ้างงาน 2) การคัดเลือก 3) ทีมบริหารจัดการตนเองและการทำงานเป็นทีม 4) การจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์กร 5) การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น 6) ลดความแตกต่างด้านสถานะของบุคคลในองค์กร 7) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ถึงแม้ว่าจะมีข้อโต้แย้งหลักการความเชื่อที่เป็นสากลของกลุ่ม Best practice เช่น เป็นแนวคิดเดิมที่มีอยู่ เพียงแต่เพิ่มการเชื่อมโยงหรือการจัดชุดของเครื่องมือหรือเทคนิคที่มีอยู่เข้าด้วยกัน (Becker and Gerhart, 1996; Dyer and Reeves, 1995; Youndt et al, 1996) ซึ่งการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง นักปฏิบัติจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างกันของบริบทด้านการจัดการ อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ทางทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากหลัก Best practice ก็มีอยู่หลายประการ เช่น หลายองค์ประกอบของ Best practice สะท้อนการให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบอำนาจและการเข้าถึงข้อมูลสำคัญในเชิงกลยุทธ์และภาพรวมขององค์กร โดยเฉพาะข้อมูลด้านผลประกอบการ *ปรากฏการณ์ดังกล่าวได้แสดงให้เห็นพัฒนาการของเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความรู้ (knowledge worker) มากขึ้นกว่าในอดีตและเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการพิสูจน์ว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรใดบ้าง*

เพื่อเป็นการยืนยันถึงการมีอยู่ของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานจริง Guest et al (2000) ได้ทำการวิจัยและนำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามประเด็นที่ได้สรุปไว้ระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชนในบทความชื่อ HRM and Business Performance: An Analysis of The Workplace Employee Relation Survey มีรายละเอียดดังนี้

#### ตารางที่ 4: เปรียบเทียบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชน

HR Practice	ร้อยละของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ	
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
การคัดเลือกโดยใช้การทดสอบการปฏิบัติงาน	58	44
การเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายใน	16	30
แผนการสรรหาที่มีหลักเกณฑ์ชัดเจน	80	76
มีบุคลากรมากกว่าร้อยละ 40 ที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ	68	37
บุคลากรมีความหลากหลายในการทำงาน	52	41
บุคลากรมากกว่าร้อยละ 40 ถูกมอบหมายให้ทำงานร่วมกับทีม	54	40
ในการประชุมผู้บริหารใช้เวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ในการตอบคำถามจากพนักงาน	63	49
การให้กลุ่มทำงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหามากกว่าร้อยละ 40	28	16
มีการสำรวจทัศนคติในการทำงานในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	54	40
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการในกลุ่มบุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในระดับบริหารร้อยละ 40 ขึ้นไป	77	87
มีกระบวนการรับซื้อโรงเรียน รองทุกข์จากพนักงานอย่างเป็นทางการ	100	90
การรับประกันความมั่นคงในการทำงาน	15	5
มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานในกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร	20	38
การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท	n/a	25

ที่มา: Guest et al. 2000, *Employment Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 workplace employee relations survey.* London, CIPD, pp.16.

### 1.2 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเสริมแรงสนับสนุนกัน

(Bundles/Complementary Human Resource Practices)

หลักการพื้นฐานสำคัญประการที่สอง ที่จำเป็นต้องกล่าวถึงในเรื่องของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกเหนือไปจากคำตอบที่ว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยอะไรบ้างคือ รูปแบบของการนำเอาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน บ่อยครั้งพบว่าหน่วยงานเมื่อนำหลักการจัดการทีมงานเข้ามาใช้ในการทำงาน รูปแบบการให้รางวัลก็จำเป็นต้องใช้การจ่ายค่าตอบแทนแบบ Team-based pay การให้ทีมได้มีโอกาสบริหารจัดการตนเอง (self-managed team) ตามไปด้วย หรือในหลักการเดียวกันหน่วยงานใดที่ให้ความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะทำให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างการสรรหาคัดเลือกกับการเรียนรู้เข้าด้วยกัน โดยกระบวนการในการคัดเลือกจะต้องมีเครื่องมือที่สามารถวัดสมรรถนะในการเป็นผู้เรียนรู้ที่ดี (learning how to learn) โดยปัจจัยที่กล่าวมาจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสนับสนุน จะเห็นได้ว่ารูปแบบของวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้ถูกใช้ในลักษณะแยกออกจากกัน การใช้กลับมีรูปแบบที่ผูกโยงวิปฏิบัติเข้าด้วยกันในลักษณะปะติดปะต่ออย่างเป็นเหตุเป็นผล (coherent) ใช้การผูกติดวิปฏิบัติเพื่อเสริมแรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน (synergetic bundle) Benson และ Lawler (2003) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของการใช้วิปฏิบัติในลักษณะเสริมแรงสนับสนุนซึ่งกันและกันว่า มีผลงานวิจัยที่ยืนยันถึงอิทธิพลเชิงบวกของการใช้วิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะประกอบเข้าด้วยกัน (complementary) แต่อย่างไรก็ตาม แต่ยังคงขาดข้อมูลที่ใช้ในการอธิบายถึงความชัดเจนขององค์ประกอบที่แน่นอนของวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าจะต้องมีการผูกหรือการจัดกลุ่มเข้าด้วยกันอย่างไร

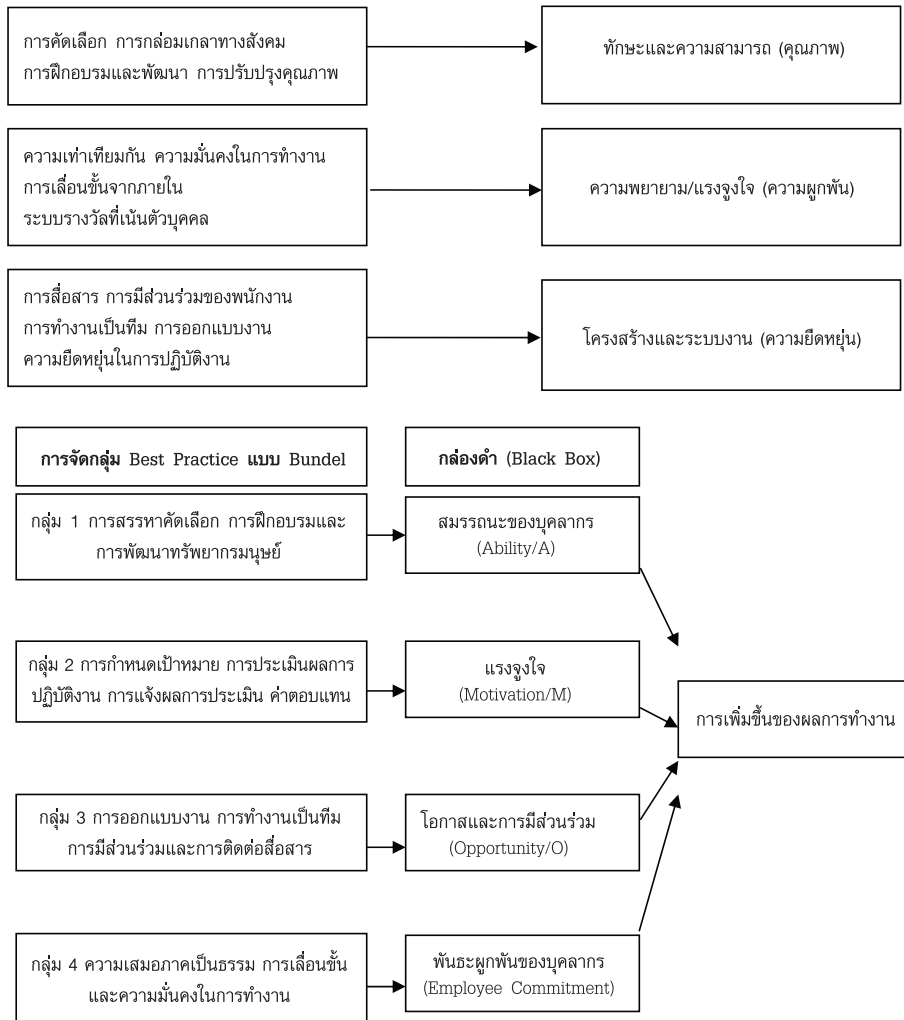
ข้อมูลเชิงประจักษ์จำนวนไม่น้อยที่ได้จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้ในลักษณะเสริมแรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นต่อเนื่องนำไปสู่การสร้างทีมในการบริหารจัดการตนเองที่มีประสิทธิภาพ หรือการจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงขององค์การเหนือกว่าคู่แข่งชั้นช่วยให้มีผู้มาสมัครงานกับองค์การจำนวนมาก Roche (1999) กล่าวว่า องค์การที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจมีแนวโน้มในการนำวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเสริมแรงซึ่งกันและกันมาใช้มากยิ่งขึ้น Guest (1997) ได้กล่าวถึงการใช้วิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะบูรณาการภายใน (internal fit/horizontal fit) กิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จำเป็นที่จะต้องมีการจัดกลุ่ม (categories) ให้มีความเหมาะสม สาเหตุเพราะวิปฏิบัติ

ด้านทรัพยากรมนุษย์แต่ละกิจกรรมให้ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Outcomes) แตกต่างกันอย่างออกไป Guest ได้จัดแบ่งวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยได้อาศัยวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก Best Practices ของ Pfeffer มาเป็นพื้นฐานในการจัด แม้หลัก Best Practices จะมีปัญหาในหลายประการในการนำมาใช้ในลักษณะข้อสรุปที่เป็นสากล (Universal Approaches) เช่น ความแตกต่างตามลักษณะขององค์การ ความแตกต่างของภาคอุตสาหกรรมและความแตกต่างของบริบทของประเทศ ก็ตาม ปัญหาประการที่สองในการจัดกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์คือ การจัดกลุ่มควรมีลักษณะเช่นไร Guest ได้ตั้งประเด็นข้อสงสัยสองประการคือ

1. การเชื่อมวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเข้าด้วยกัน (Fit as gestalt)
2. การเชื่อมวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์โดยจัดเป็นกลุ่มตามเป้าหมายหลักของวิธีปฏิบัติ (Fit as bundles)

จากการศึกษาข้อมูลผลงานวิจัยของ Guest ที่เกี่ยวกับการจัดกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ในระหว่างปี 1997-2007 พบว่ามีรูปแบบของการจัดกลุ่มองค์ประกอบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการผูกเข้าด้วยกัน (bundle) ดังภาพประกอบ

**ภาพที่ 1: เปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของการจัดกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ของ Guest**



ที่มา: Guest. 2007, *the Smarter Ways of Working*, *SSDA Catalyst*, Issues 3.

อย่างไรก็ตามยังมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับแนวคิดวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเสริมแรง (bundle human resource practice) Caldwell (2003) ได้กล่าวถึง

ผลการสำรวจบริษัทชั้นนำ 100 แห่งที่ให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า บริษัทเหล่านั้นได้ให้ความสำคัญกับการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเสริมแรงซึ่งกันและกัน แต่กลับพบว่ายังไม่ค่อยมีหลักฐานและเป็นสิ่งที่ยากในการอธิบายถึงการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการเช่น

1. คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นข้อสรุปทั่วไปและไม่มีสูตรสำเร็จ (magic formula) ของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ขนาดขององค์กร โครงสร้างและแผนงานที่มีความซับซ้อน ส่งผลให้ยากต่อการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเสริมแรงซึ่งกันและกันต้องอาศัยการประสานงานค่อนข้างมาก
3. ความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังให้ความสำคัญกับงานในระดับปฏิบัติ (operational personnel) มากกว่าที่จะคำนึงถึงวิสัยทัศน์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic vision)

นอกจาก Caldwell แล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายคนที่ได้แสดงข้อสงสัยในส่วนประกอบและลักษณะของการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เช่น Scarbrough and Kinnie (2003), Cordery (2003) Boxall และ Purcell (2003) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า “พวกเขาไม่รู้สึกระหลาดใจแต่อย่างใดที่มีความเห็นที่ขัดแย้งกัน (Paradox) ถึงองค์ประกอบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และวิธีการที่จัดกลุ่มของกิจกรรมเข้าด้วยกัน เพราะปรากฏการณ์ของความขัดแย้งทางความคิดที่เกิดขึ้นนี้เป็นเรื่องปกติของการบริหารคน (Managing People)”

## 2. กล่องดำ (Black Box) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานทฤษฎี AMO กับการเชื่อมโยงสู่ผลการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิด AMO งานวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์หลังจากปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาเช่น Appelbaum และคณะในปี 2000 Boxall & Purcell ปี 2003 เริ่มแสดงให้เห็นภาพและหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นของ

ปัจจัยแทรกที่อยู่ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน หลักฐานเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัยเริ่มไชปริศนาของปัญหาถ่วงด้าให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น งานวิจัยของ Wright and Kehoe (2007) วิเคราะห์วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานโดยผ่าน “ความผูกพัน (Commitment)” งานวิจัยของ Yuan Liao (2005) วิเคราะห์วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานโดยผ่าน “ความผูกพัน (Commitment)”

Guest (1997) ได้ช่วยอธิบายให้เห็นมิติต่าง ๆ ของผลลัพธ์ที่ควรจะต้องเกิดขึ้น จากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านตัวแบบ AMO ซึ่งมีฐานคติที่ว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีขึ้นก็ต่อเมื่อ

1. คนผู้นั้นเป็นผู้ที่มี ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และ มีความสามารถ (ability) ในที่นี้หมายถึง รัวิธีการที่จะนำความรู้ ทักษะที่ตนมีไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน (A)
2. คนผู้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานและปรารถนาจะทำให้ได้ผลงานที่ดี (M)
3. คนผู้นั้นต้องได้รับโอกาสจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและระบบงานในการที่จะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ (O)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 องค์ประกอบตามตัวแบบ AMO ต้องถูกนำมาใช้ควบคู่กันไป

แนวของ Guest เกี่ยวกับหลักการของทฤษฎี AMO มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับข้อเสนอของ Appelbaum ซึ่งได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 3 ประการของ AMO theory กับผลการปฏิบัติงานไว้ดังสมการ

$$P = f(A, M, O)$$

หลังจากนั้นในปี 2006 Guest ได้พัฒนารอบแนวคิด AMO ให้ขยายขอบเขตเพิ่มเติมมากขึ้น โดยยังคงปัจจัยหลัก 3 ประการเอาไว้ แต่ขยายเพิ่มเติมเป็นปัจจัย

ที่ 4 คือ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร (commitment) ที่เกิดจากอิทธิพลของการเลื่อนชั้นจากภายใน ความมั่นคงในการทำงานและความเป็นธรรม แต่ข้อเสนอของ Guest ยังไม่ได้รับการกล่าวถึงมากนัก ทั้งจากในส่วนของงานวิจัยและบทความทางวิชาการ

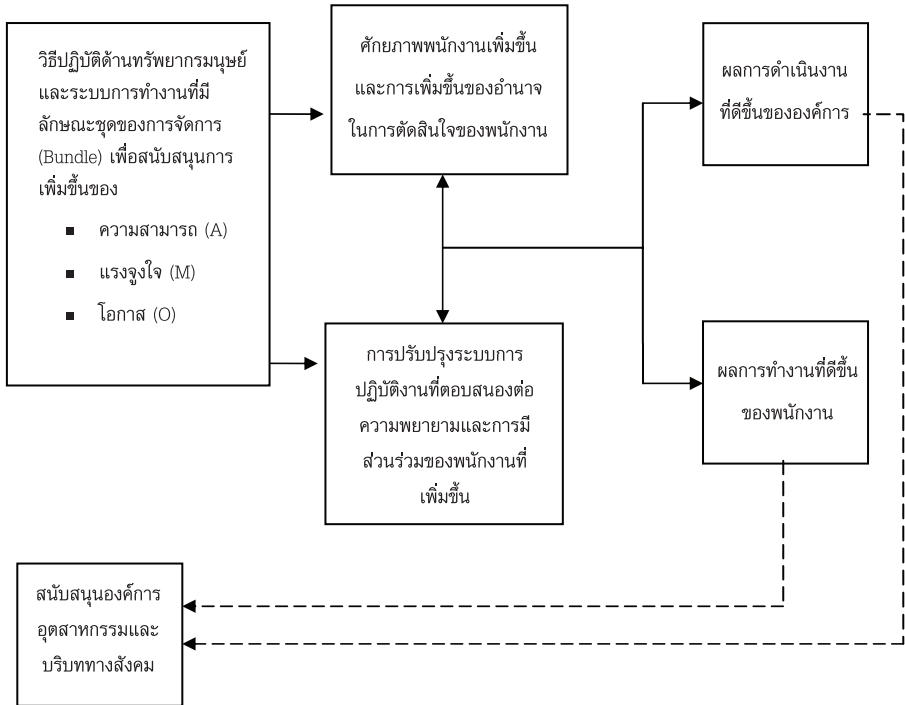
นอกจากกรอบแนวคิด AMO แล้ว Moorhead และ Griffin (2003) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจ ความสามารถและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานดังสมการ

$$P = f(M + A + E)$$

P หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน M หมายถึง แรงจูงใจ A หมายถึง ความสามารถ E หมายถึงสภาพแวดล้อม ที่ประกอบด้วยเครื่องมือและทรัพยากรที่จะใช้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย การขาดการสนับสนุนหรือความไม่พอเพียงของปัจจัยทั้ง 3 ย่อมส่งผลกระทบต่อระดับของผลการปฏิบัติงานได้

ภาพต่อไปนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และระบบการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นชุดการจัดการ (bundle) ที่ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มความสามารถ แรงจูงใจและโอกาสของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากปัจจัยดังกล่าว

ภาพที่ 2 สมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิด AMO กับผลการปฏิบัติงาน



ที่มา: Boxall and Purcell. 2003, Strategy and Human Resource Management.

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลและหลักฐานจากผลการวิจัยและบทความที่เป็นสิ่งสนับสนุนความสัมพันธ์ในรายละเอียดขององค์ประกอบตัวแบบ AMO กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถกับผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการกลุ่มทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถ ทักษะของบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ ทักษะที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Becker, 1975) นอกจากนี้มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ (ability) กับผลการปฏิบัติงาน

(Gottfredson, 1986; Hunter, 1986) ในทางปฏิบัติตามแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ได้อธิบายเพิ่มเติมในรายละเอียดขององค์ประกอบของความสามารถว่าหมายถึง ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Flamholtz and Lacey, 1981; McKelvey, 1983) Wright และคณะ (1994) กล่าวถึงการเพิ่มขึ้นของความสามารถของทุนมนุษย์นำไปสู่การพัฒนาระดับของประสิทธิผลและความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและสามารถสร้างความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

อย่างไรก็ตามประเด็นของความสามารถ ทักษะ ในการนำมาประยุกต์ใช้งานจริงยังจำเป็นต้องคำนึงปัจจัยที่ล้าค่าอีก 2 ประการคือ แรงจูงใจและโอกาสในการมีส่วนร่วม เนื่องจากเหตุผลที่ว่า การที่คนมีความสามารถเพียงอย่างเดียว (can do) ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเท่าที่ควรจะเป็น ยังต้องประกอบกับว่าบุคคลกรผู้นั้นมีแรงจูงใจหรือมีความตั้งใจ (will do) ที่จะทำงานนั้นหรือไม่ (Dunette, 1976) ผวนอกกับองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานได้ให้โอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติการมากน้อยเพียงใด

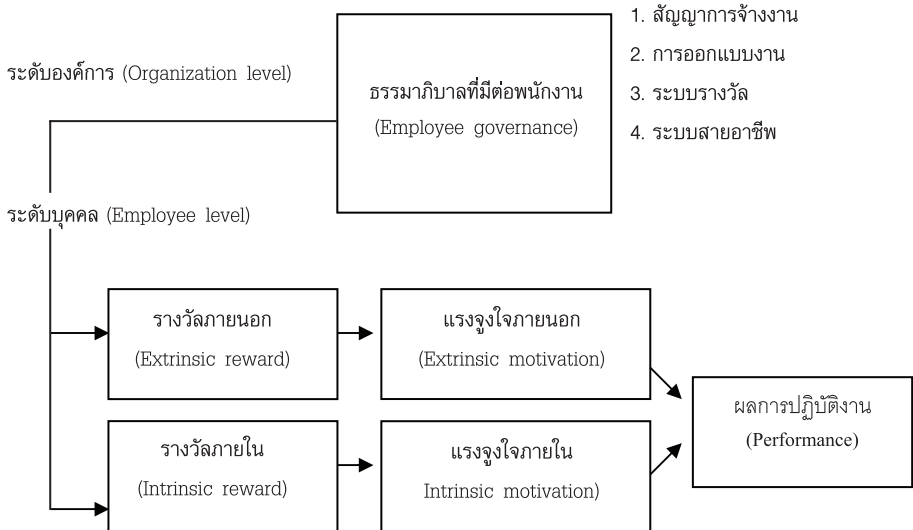
## 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีในอดีตจำนวนมากที่ได้ให้ความพยายามและความสนใจที่จะอธิบายความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างแรงจูงใจของพนักงานกับผลการปฏิบัติงาน Moorhead และ Griffin (2003) ได้จำแนกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในหนังสือ Organization Behavior: managing people and organization ไว้ 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่ม Need-based perspective on motivation ที่มีทฤษฎีสันับสนุนที่สำคัญหลายทฤษฎีเช่น the hieraachy of needs, Manifest needs theory, ERG theory เป็นต้น 2) กลุ่ม Process-based perspectives on motivation ทฤษฎีที่สำคัญเช่น the equity theory of motivation, the expectancy theory of motivation, the goal setting theory of motivation, attribution theory and motivation เป็นต้น 3) กลุ่ม Learning-based perspectives on motivation ตัวอย่างทฤษฎีกลุ่มนี้เช่น

Reinforcement theory and learning ในแต่ละกลุ่มทฤษฎีจะมีลักษณะรูปแบบและเนื้อหาในการอธิบายการเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป

งานวิจัยเรื่อง “Employee Motivation and Employee Performance in Child Care” ของ Plantenga และ Siegers (2006) ได้สรุปผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นอิทธิพลของแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดความสัมพันธ์แสดงไว้ดังภาพ

**ภาพที่ 3:** ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



**2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement/EI) กับผลการปฏิบัติงาน**

มีแนวคิดจำนวนมากที่ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการให้โอกาส (opportunities) หรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับผลการปฏิบัติงาน โดยใช้คำที่มีลักษณะที่คล้ายกันเช่น Employee participation, Employee involvement, Employee engagement, Employee commitment, Employee empowerment หรือหลายผลงานวิจัยกล่าวถึง “Organization citizenship behavior/OCB ซึ่งอาจทำให้

ความชัดเจนของความหมายและการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผลการปฏิบัติงานยังคงมีความกำกวมอยู่บ้าง (Marchington & Wilkinson, 2005) แต่ปัญหาหลักของการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้งานไม่ได้อยู่ที่ประเด็นว่าจะเรียกการมีส่วนร่วมว่าอย่างไร ประเด็นปัญหาหลักกลับอยู่ที่องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมควรจะต้องประกอบด้วยวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และการวัดการมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง Money (2004) ได้แสดงทัศนะขององค์ประกอบการมีส่วนร่วมของพนักงานไว้ว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานที่จะนำไปสู่การเกิดผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) การออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ของทีมงานคือ การแก้ปัญหาโดยทีม (team problem solving), การตัดสินใจร่วมกันของทีม (team decision-making) 2) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Open communication/Information sharing) ที่บุคลากรสามารถรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กรได้ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการด้านการเงิน, ด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยไม่จำกัดเฉพาะประเด็นที่ผู้บริหารต้องการให้ทราบเพียงเท่านั้น นอกจากนี้ระบบของการสื่อสารจากบนสู่ล่างและล่างสู่บน การสื่อสารของบุคลากรในระดับเดียวกันก็เป็นประเด็นสำคัญในการสนับสนุนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทใหม่ของศตวรรษที่ 21 มีความเปลี่ยนแปลงมากกว่าในอดีต มีขอบเขตขององค์ความรู้ที่ขยายตัวออกไปมากกว่าที่จะใช้เพียงชุดเครื่องมือหรือเทคนิคของการบริหารงานบุคคล (personnel management) ตามที่คุ้นเคยกัน ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยทั้งในส่วนภาครัฐ เอกชน หน่วยงานขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับองค์การของตน การเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์การตลอดจนการวิจัยเพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ

จะเป็นสิ่งช่วยให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มองภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงระบบและกระบวนการได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะไม่มีสูตรสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุก ๆ องค์การ แต่กรอบแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) จะช่วยให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบและเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การในลักษณะของสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) มากขึ้น ประกอบกับเครื่องมือของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดควรถูกใช้ควบคู่ไปกับแนวคิดการจัดกลุ่ม (bundle) เนื่องจากเครื่องมือแต่ละชุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีวัตถุประสงค์เฉพาะ รวมทั้งให้ผลลัพธ์และระดับของประสิทธิผลที่แตกต่างกัน

ในส่วนท้ายสุดบทความนำเสนอทฤษฎี AMO หรืออาจเรียกว่าเป็นกล่องดำ (Black Box) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทความในส่วนนี้จะช่วยชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงของกระบวนการระหว่างเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานว่าไม่ได้มีลักษณะที่เชื่อมโยงกันโดยตรง ยังต้องผ่านกล่องดำซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการได้แก่ ความสามารถ (ability) แรงจูงใจ (motivation) และโอกาส (opportunity) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้ จะช่วยให้การอธิบายกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานมีความเป็นเหตุเป็นผลมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. (1975). *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benson, B. and Lawler, R. (2003). HR practices in line of bundle. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Boselie, P.; Paauwe, J. and Jansen, P. G. (2005). Human Resource Management & Performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(12), 1107-25.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke. New York: Palgrave Macmillan.
- Caldwell, F. (2003). Changing Patterns of HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 37(2), 33-43.
- Capelli, P. and Neumark, D. (2001). Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.

- 
- Conway, W. (2003). The High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Cordery, B. (2003). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.
- Delery, E. and Doty, D. (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.
- Dyer, M. and Reeves, R. (1995). Complementary of HR practices. *Industrial Relations*, 49(1), 98-119.
- Dunnette, P. (1976). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Flamholtz, K. and Lacey, G. (1981). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Gottfredson, B. (1986). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 18, 339-359.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.
- Guest, D.; Michie, J.; Conway, N. and Sheehan, M. (2000). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D. (2007). The Smarter Ways of Working. *SSDA Catalyst Report*, 3, 27-35.

- Hitt, M.; Bierman, L.; Shimizu and Koehhar, R. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts & cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hunter, C. (1986). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 75(1): 5-29.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. and Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Lawler, Edward E.; Mohrman, Susan A.; and Ledford, E. (1998). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Marchington, T. and Wilkinson, W. (2005). *The Ultimate Advantage: Creating the High Commitment Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McKelvey, H. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Money, D. (2004). Managing creative people: strategies and tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351

- 
- Moorhead, L. and Griffin, D. (2003). *Organization behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Naves, T. (2002). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), 501-531.
- Patterson, M.; West, M. and Nickells, S. (1997). *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: IPD.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer J. (1998). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*. Boston: Harvard Business School.
- Plantenga, D. and Siegers, B. (2006). Employee motivation and employee performance in child care. *Management Science*, 29, 363-377.
- Roche, D. (1999). A linking process of HR practices to performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2), 151-212.
- Scarborough, E. and Kinnie, R. (2003). Managing people to promote performance. *Aston Business School Research Paper* RP0430.
- Teo, H. (2002). Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19 (2-3), 179-208.
- Wright, P.; McMahan, G. and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326
- Wright P. and Kehoe, B. (2007). *The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover*. The Center for Advanced Human Resource

Studies at Cornell University.

- Wood, S. (1996). High commitment management and unionization in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 41-58.
- Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 1, 367-413.
- Wood, S. and De Menezes, L. (1998). *High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and the Employer's Manpower Skills Practices Survey. Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wood, S. and De Menezes, L. (2001). High Involvement Management and Performance. *Paper delivered at the Centre for Labour Market Studies*, University of Leicester, May. pp.58.
- Yuan Liao. (2005). Do High-Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Youndt, M.; Snell, S.; Dean, J. and Lepak, D. (1996). Human resource management, Manufacturing strategy and Firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-66.