



วิจารณ์หนังสือ

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2559. 322 หน้า

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์*

หนังสือเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เล่มนี้จัดพิมพ์
โดยสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งพิมพ์มาแล้วจำนวน 3 ครั้งๆละ จำนวน 2,000 เล่ม
(พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ.2556 ครั้งที่สอง พ.ศ.2557 และครั้งล่าสุดคือครั้งที่สาม พ.ศ.2559 (ฉบับ
ปรับปรุง)) เนื้อหามีจำนวน 301 หน้า (โดยไม่นับรวมหน้าปก คำนำ สารบัญ บรรณานุกรม และ
ประวัติผู้เขียน) เป็นหนังสืออ่านในเชิงวิชาการที่มีเนื้อหาอ่านและน่าสนใจเล่มหนึ่งสำหรับนิสิต
และนักศึกษาผู้ที่กำลังศึกษาทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารธุรกิจ การบริหารการศึกษา
การจัดการ รวมถึงตลอดถึงศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวัตถุประสงค์
ของหนังสือเล่มนี้คือเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งผู้เขียนหวังว่าจะเป็นแนวทางสำหรับการ
ศึกษาศาสตร์และการประยุกต์ทฤษฎีและแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี
ดี ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงสามารถใช้เป็นคู่มือสำหรับผู้บริหาร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ได้เป็นอย่างดีเล่มหนึ่ง

การนำเสนอเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ค่อนข้างละเอียด และดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวอย่าง
เป็นลำดับขั้นตอน และเป็นระบบที่ชัดเจน โดยผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งเนื้อหาสำคัญของหนังสือ
ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆคือ ภาคที่หนึ่ง เป็นวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เขียน
ได้ทบทวนศึกษา และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านนี้ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกศิษย์รุ่นแล้วรุ่นเล่ามา
ตั้งแต่ พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ประกอบด้วย 5 บท ได้แก่ บทที่ 1 บทนำ (Introductory Chapter) บทที่ 2
ปรัชญาและอุดมการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Philosophies, and Purposes of HRD) บทที่
3 ปัจจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Factors, and Related Knowledge
to HRD) บทที่ 4 การเรียนรู้ (Learning) และบทที่ 5 ตัวแบบ กรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาของการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Models, Conceptual Frameworks, and Scopes of HRD) และภาคที่

*อาจารย์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด



สอง เป็นวิธีการและแนวทางการประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีรูปแบบการประยุกต์ที่หลากหลาย ประกอบด้วย 7 บท ได้แก่ บทที่ 6 กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Processes, and Steps of HRD in Practice) บทที่ 7 การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) บทที่ 8 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) บทที่ 9 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) บทที่ 10 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) บทที่ 11 การจัดการความหลากหลาย (The Management of Diversity) และบทที่ 12 คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Moral, Ethics, and Codes of Conduct for HRD Professionals) รวมมีเนื้อหาทั้งสิ้นจำนวน 12 บท ซึ่งในแต่ละบทมีสาระสำคัญโดยสังเขปเรียงลำดับดังนี้

บทที่ 1 บทนำ (Introductory Chapter) ในบทแรกนี้ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิติในภาพกว้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลและในองค์การ รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของนักการศาสนา ซึ่งในทัศนะของผู้เขียนแล้วได้สรุปให้เห็นว่า จริงๆ แล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่สองมิติคือ มิติประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายที่แคบ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล (individual level) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ (organizational level) เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (learning) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ประสบการณ์ใหม่ (experiences) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติตามต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคล รวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์การเป็นจริง และมีมิติประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และสากล มีองค์การหลายระดับที่ถูกคาดหวังให้ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เช่น กระทรวง ทบวง กรมของรัฐบาลในทุกๆประเทศ นอกจากนี้ยังมีองค์การระหว่างประเทศ โรงเรียน สถานศึกษา สถาบันทางศาสนา องค์กรการกุศล รวมทั้งวิธีการ เป้าหมาย และกระบวนการที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือ การทำให้มนุษย์ทุกคนมีความสุข พ้นทุกข์ มีอิสระ เสรีภาพ สังคมมีสันติสุข และภราดรภาพหรือความเป็นพี่น้องกันอย่างยั่งยืน

บทที่ 2 ปรัชญาและอุดมการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Philosophies, and Purposes of HRD) ในบทนี้ เป็นความพยายามอธิบายให้เห็นถึงปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความเชื่อหลักของผู้ที่อยู่ในวิชาชีพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์และ



วิชาชีพที่เกิดจากการบูรณาการความคิดอย่างเป็นองค์รวม อย่างตั้งใจและอย่างก้าวหน้า เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และดึงเอาพลังศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลที่ต้องการในระดับต่างๆ ซึ่งผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นว่า ปรัชญาหรือแนวคิดที่ผลักดันให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทที่สำคัญจะทำให้พันธกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถบรรลุได้ โดยผู้เขียนอ้างอิงแนวคิดของวัตกินส์ที่ได้เสนอไว้ 5 ตัวแบบคือ 1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนักแก้ปัญหาให้แก่องค์กร (organizational problem solver) 2) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร (organizational change agent) 3) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนักออกแบบองค์กร (organizational designer) 4) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้เพิ่มพลังอำนาจให้แก่องค์กร (organizational empowerer/meaning maker) และ 5) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ (developer of human capital)

นอกจากนั้น ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นต่อไปอีกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีเป้าหมายหลักที่สำคัญสองประการคือ ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างการเรียนรู้ (learning) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร (individual and organizational learning) ในส่วนของแกนหลักของความเชื่อร่วมกันของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD core beliefs) มีอยู่สามประการคือ ประการแรก องค์กรเป็นสิ่งที่เกิดจากมนุษย์ร่วมกันสร้างขึ้น ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ในการทำให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด ประการต่อมา ทักษะ ความรู้ และความสามารถของมนุษย์ขึ้นอยู่กับกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องจัดให้มีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั้งองค์กร และประการสุดท้าย นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้การสนับสนุน กระตุ้น และส่งเสริมบุคลากรและกลุ่มต่างๆ รวมทั้งร่วมสร้างกระบวนการทำงาน สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรอย่างจริงจัง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม

บทที่ 3 ปัจจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Factors, and Related Knowledge to HRD) ในบทนี้ เป็นการกล่าวถึงปัจจัยและตัวแสดงต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทและหน้าที่ต่างๆ รวมถึงสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนกล่าวว่าสภาพแวดล้อม (environments) หมายถึงสิ่งที่อยู่รอบๆ (surroundings) ซึ่งในที่นี้คือสภาพแวดล้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กรทั้งสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้าง ระบบงานต่างๆ บุคลากรที่เป็นสมาชิก วัฒนธรรม หรือ



ค่านิยมของบุคลากรภายในองค์กร ยุทธศาสตร์หรือทิศทางขององค์กร ผู้นำ เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ปัจจัยการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับสากล เพื่อชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้กล่าวให้เห็นถึงตัวแสดง (actors) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่มตามที่ศาสตราจารย์แนดเลอร์ได้ให้ไว้คือ กลุ่มผู้เรียน กลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นที่อยู่ในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ส่วนตัวแบบของสมรรถนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 3 กลุ่มคือ สมรรถนะเฉพาะส่วนบุคคล (personal competencies) สมรรถนะด้านทักษะสัมพันธ์ (interpersonal competencies) และสมรรถนะด้านการจัดการ (management competencies)

บทที่ 4 การเรียนรู้ (Learning) ในบทนี้ เป็นการอธิบายถึงการเรียนรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมและทัศนะต่างๆ ของนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ทราบถึงความหมาย จุดมุ่งหมาย องค์ประกอบ วงจรการเรียนรู้ ประเภทต่างๆ ของผู้เรียน ตลอดจนหลักการหรือวิธีการเรียนรู้ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปปรับใช้ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ดังที่ผู้เขียนได้เน้นย้ำว่า การเรียนรู้เป็นทั้งเป้าหมายหลักและเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเวลาเดียวกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่นำแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้มาจากสาขาวิชาการศึกษาหรือครุศาสตร์ (education) จิตวิทยา (psychology) และศาสนา (religion) ซึ่งมีแนวคิดและคำสอนของนักวิชาการที่สำคัญหลายท่าน เช่น ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) เบนจามิน บลูม (Benjamin S. Bloom) คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) เกรกอรี เบตสัน (Gregory Bateson) เร็ก รีแวนส์ (Reg Revans) ปีเตอร์ เซ็นเจ (Peter M. Senge) โฮเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner) มัลคอล์ม โนวอลล์ (Malcolm Knowles) เดวิด เอ. คอลบ์ (David A. Kolb) แจ็ก เมซิโรว์ (Jack Mezirow) และไบรอัน แอล. ดีลาฮาเย (Brian L. Delahaye) ผู้เขียนเปรียบให้เห็นว่า การเรียนรู้จัดเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากหยุดการเรียนรู้เมื่อใด ก็เปรียบเสมือนหัวใจหยุดทำงาน ดังนั้น ตราบดีที่ยังมีชีวิตอยู่ หัวใจก็ยังทำงาน มนุษย์ก็ยังมีชีวิตอยู่ตลอดเวลา องค์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้จึงมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

บทที่ 5 ตัวแบบ กรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Models, Conceptual Frameworks, and Scopes of HRD) เป็นการอธิบายถึงตัวแบบ กรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เขียนเห็นว่ามีความหลากหลาย ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงยกตัวอย่างให้เห็นภาพของแนวคิดของนักทฤษฎีคนสำคัญไว้ 4 ตัวแบบ ได้แก่ ตัว



แบบแรกคือ กรอบแนวคิดหรือตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ที่ประกอบด้วย 3 ตัวแบบคือ การพัฒนางาน (job development) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) และการพัฒนาองค์การ (organization development) ตัวแบบที่สองคือ กรอบแนวคิดหรือตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์, สตีเวน เอ. เอ็กแลนด์ และแอน เมย์คูนิช กิลลีย์ (Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland, and Ann Maycunich Gilley) ซึ่งเสนอตัวแบบไว้สองช่วงคือ ในปี ค.ศ.1989 เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 3 เรื่องใหญ่ๆคือ การพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล (individual development) การพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (education) ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย (self learning) รวมตลอดทั้งการพัฒนาองค์การ (organization development) ต่อมาในปี ค.ศ.2002 ได้มีการนำเสนอแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์การ ทำให้เกิดแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบตลอดเวลา ดังนั้นในภาคสองของหนังสือเล่มนี้ของเจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์และคณะอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ การพัฒนาเน้นที่ปัจเจกบุคคลซึ่งมุ่งผลระยะสั้น การพัฒนาอาชีพที่เน้นตัวบุคคลแต่มุ่งผลระยะยาว การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์การแต่มุ่งผลระยะสั้น และการพัฒนาองค์การที่มุ่งผลระยะยาว

สำหรับตัวแบบที่สามคือ กรอบแนวคิดหรือตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของและไบรอัน แอล. ดีลาฮาเย (Brian L. Delahaye) โดยในปี ค.ศ.2000 ได้เสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้างๆ 4 ส่วนได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ (the creation of knowledge) ทฤษฎีการบริหารใหม่ๆ (the new management theories) การจัดการความหลากหลาย (diversity management) และหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the functions of HRM) ต่อมาในปี ค.ศ.2005 ได้เสนอตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเพิ่มจากตัวแบบเดิมเป็น 6 ส่วนคือ การสร้างความรู้ใหม่ (the creation of knowledge) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) การเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน (workplace learning) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the functions of HRM) การจัดการความหลากหลาย (the management of diversity) และหุ้นส่วนการเรียนรู้ (learning partnership) และสำหรับตัวแบบที่สี่คือ กรอบแนวคิดหรือตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ในรูปแบบสามเหลี่ยมหน้าจั่ว ฐานล่างหมายถึงการประยุกต์ใช้ในรูปแบบต่างๆ (applications of HRD) พื้นที่ส่วนล่างแสดงพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (primary components of HRD) และยอดของสามเหลี่ยมแสดงนิยามหรือความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD defined) ผู้เขียนได้สรุปเน้นย้ำว่า แม้ว่าตัว



แบบต่างๆจะทำให้เห็นองค์รวมและองค์ประกอบภายในหรือรายละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่สิ่งที่เป็นแกนหรือเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการเห็นร่วมกันคือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ (learning) และการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อนำไปปรับปรุงผลงาน (performance)

บทที่ 6 กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Processes, and Steps of HRD in Practice) ในบทนี้ เป็นการอธิบายถึงกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ วิธีการและขั้นตอนเพื่อแสวงหารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นถึงขั้นกระบวนการและตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติตามแนวทางของดีลาฮาเย (Delahaye) ที่นำเสนอไว้จำนวน 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (design stage) ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (implementation stage) และขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) ซึ่งจะต้องดำเนินการเป็นไปตามลำดับขั้น

บทที่ 7 การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) ในบทนี้ ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นถึงหลักการและแนวคิดในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ปัจเจกบุคคล (individual) ที่สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ขึ้นอยู่กับการนำแนวคิดและทฤษฎีใดมาเป็นกรอบในการมอง ซึ่งนักวิชาการเองก็มีมุมมองต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีของเรมอนด์ เอ. โนว์ (Raymond A. Noe) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอของนักวิชาการหลายท่าน และสรุปแนวทางหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี (approaches) ได้แก่ การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (formal education) การประเมิน (assessment) การพัฒนาผ่านประสบการณ์ในงาน (job experiences) และการพัฒนาผ่านทักษะสัมพันธ์ (interpersonal relationships) ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้ตอบย้ำให้เห็นว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคลไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดการศึกษาให้กับบุคลากร การพัฒนาผ่านประสบการณ์จากการทำงาน การพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ผ่านช่องทางต่างๆทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของบุคลากร การพัฒนาปัจเจกบุคคลด้วยวิธีการต่างๆเป็นกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนหรือทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน

บทที่ 8 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ในบทนี้ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นต้องดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แม้ว่ารูปแบบการจ้างงานสมัยใหม่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากการจ้างงานตลอดชีพ เป็นการจ้างงานตามระยะเวลาที่กำหนดในสัญญาจ้างงาน อันเนื่องมาจากเงื่อนไขต่างๆอย่างน้อย 8 ประการที่วิชาชีพ



หรืออาชีพต่างๆต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ซึ่งได้แก่ ความเข้มข้นรุนแรงด้านเวลาและการวัดผล เส้นแบ่งระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวไม่ชัดเจน โลกเสมือนถูกย่อขนาดให้เล็กลง มีสิ่งใหม่ๆที่ต้องเผชิญเกิดขึ้นมากมาย งานมีความเปราะบางและเปลี่ยนแปลงเร็ว มีสัญญาณเตือนเรื่องความมั่นคง ทั้งงานและชีวิตของคนทำงานกำลังโลดแล่นอยู่บนโลกแห่งอิเล็กทรอนิกส์และมาตรฐานทางจริยธรรมขยับตัวสูงขึ้น ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า เมื่อทั้งองค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรต่างเห็นถึงความจำเป็นและเห็นพ้องต้องกันว่าจะต้องสร้างระบบการบริหารและพัฒนาอาชีพให้มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดขึ้นจริงได้ตรงตามวัตถุประสงค์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้เสนอตัวอย่างของโครงการการพัฒนาอาชีพที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การให้คำปรึกษาอาชีพ (career counseling) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (career patching) การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านอาชีพ (career information) การจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (training and development programs) และจัดกิจกรรมเพื่อกลุ่มเป้าหมาย (special groups) ผู้เขียนได้สรุปให้เห็นว่า การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นความรับผิดชอบของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นปัจเจกบุคคล แต่มีระยะยาว ต้องอาศัยร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกันทุกฝ่าย มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมทั้งในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร โดยให้เขามีโอกาสก้าวหน้าเติบโตอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 9 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบทนี้ ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทภาระหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลลัพธ์ระยะสั้นให้เกิดขึ้นตลอดเวลา แต่ต้องครอบคลุมทั้งองค์การ (short-term results/organization focus) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องผลการปฏิบัติงานคือ บทบาทการเป็นนักวิเคราะห์ (analyst) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (intervention specialist) การเป็นที่ปรึกษา (consultant) เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นผู้อำนวยความสะดวก และช่วยจัดกิจกรรมที่ใช้สอดคล้องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change interventionist) เป็นนักฝึกอบรม (trainer) ตลอดจนเป็นผู้ประเมินผล (evaluator) ผู้เขียนได้เน้นย้ำว่า การทำหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงบทบาท ซึ่งต้องมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการวางแผน ประสานงาน กระตุ้น ส่งเสริม ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน ติดตาม และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลงานขององค์การในทุกกระบวนการและผลงานโดยรวมขององค์การมีประสิทธิภาพอยู่ทุกขณะ

บทที่ 10 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ในบทนี้ ผู้เขียนอธิบายให้เห็นว่า บทบาทภาระหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลทั้ง



ระยะสั้น ระยะยาว เน้นผลงานขององค์กรในระยะสั้นแล้ว ยังจำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรเพื่อผลระยะยาวคือ การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรอัจฉริยะที่มีความสามารถในการปรับตัวได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักพัฒนาองค์กรคือ ผู้ทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมและมีสมรรถนะสูง เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจระดับโลก การช่วยให้้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) เกิดขึ้นได้ด้วยแนวคิด ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติที่หลากหลาย และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เขียนเห็นว่าบทบาทภาระหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD professionals) ในการพัฒนาองค์กรมีดังนี้คือ 1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (acquire an understanding of OD) 2) ระบุคุณสมบัติของการพัฒนาองค์กร (indentify the characteristics of OD) 3) ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร (indentify the goals and objectives of OD) 4) บูรณาการคุณค่าของการพัฒนาองค์กรเข้ากับการปฏิบัติ (integrate the values of OD into their practice) 5) จัดทำตามกระบวนการพัฒนาองค์กร (the organization development process) และ 6) การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในองค์กรเคมี (Appreciative Inquiry: AI)

บทที่ 11 การจัดการความหลากหลาย (The Management of Diversity) ในบทนี้ ผู้เขียนพยายามแสดงให้เห็นว่าการจัดการหรือการบริหารความหลากหลายด้านกำลังคนเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยนี้ เป้าหมายสำคัญของการจัดการความหลากหลายคือ การประสานพลัง (synergize) การขจัดและป้องกันการตีความแบบเหมารวม (stereotyping) การมีอคติล่วงหน้า (prejudice) ซึ่งอาจนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ การเลือกที่รักมักที่ชัง ต่อบุคลากร (discrimination) ซึ่งอาจจะมีผลสืบเนื่องไปยังการบริหารงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของบุคลากรและขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์นั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญอยู่หลายประการตามมุมมองที่แมมแมน (Mamman) เสนอไว้มี 3 ประการคือ ประการแรก จัดให้มีการสื่อสารถึงกันด้วยช่องทางและสื่อกลางที่เข้าถึงและใช้ความรู้ที่หลากหลาย (different communicative processes) ประการที่สองคือ การเรียนรู้ในเรื่องวัฒนธรรมจะมีลักษณะข้ามวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ทำให้โลกเป็นโลกไร้พรมแดน มีลักษณะการส่งเสริมให้การทำงานของประชาชนที่เป็นสมาชิกของหมู่บ้านโลกใบเดียวกัน (global village) มีมากยิ่งขึ้น และประการสุดท้ายคือ จากความสำคัญของความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้นในทุกวงการ



เช่น การบริหารองค์การ การบริหารประเทศ หรือวงการเมือง จะพบข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีการให้ความสำคัญต่อบทบาทระหว่างเพศชายและเพศหญิงที่เท่าเทียมกันเพิ่มมากขึ้น (gender empowerment) ซึ่งพบเห็นได้ในหลายประเทศ

บทที่ 12 คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Moral, Ethics, and Codes of Conduct for HRD Professionals) ในบทสุดท้ายนี้ ผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาให้เกิดสิ่งที่ดีงาม สิ่งที่น่าไปสู่ความเจริญ เป็นประโยชน์ และมีส่วนสำคัญในการสร้างสังคมทุกระดับให้เป็นสังคมที่น่าอยู่ นอกจากนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงมาตรฐานแห่งคุณธรรมและจริยธรรมของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (the Academy of Human Resource Development (AHRD)) ซึ่งได้กำหนดแนวทางสำหรับมาตรฐานทางจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ตั้งแต่ ค.ศ.1999 โดยเกี่ยวเนื่องไปถึงแนวทางการปฏิบัติ การวิจัย การให้คำปรึกษา การสอน และการอำนวยความสะดวก ซึ่งมีลักษณะกระฉุน ส่งเสริม และเป็นชุดของค่านิยมที่พึงมีสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างมาตรฐานทางจริยธรรมและคุณธรรมที่บัญญัติไว้มีดังนี้คือ หลักการทั่วไป (general principles) และมาตรฐาน (standards) ดังนั้น นักบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานของคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นพื้นฐาน

โดยสรุปหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่มีการอธิบายเนื้อหาที่อ่านเข้าใจง่าย ใช้ภาษาไม่ยากจนเกินไป มีการลำดับหมวดหมู่ตามความสำคัญของเนื้อหาไว้อย่างเหมาะสม รวมตลอดทั้งมีเนื้อหาสาระที่ครบถ้วนทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ยิ่งไปกว่านั้น หนังสือเล่มนี้ยังมีจุดเด่นที่สำคัญคือ มีการสรุปเนื้อหาสาระสำคัญในแต่ละบทเพื่อให้มีการทบทวนความรู้ความเข้าใจได้ด้วย ดังนั้น สำหรับผู้วิจารณ์แล้ว หนังสือเล่มนี้มีคุณค่าและมีประโยชน์อย่างมากมายในแวดวงวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเห็นว่าหนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตำราเรียนหรือหนังสืออ่านประกอบสำหรับนิสิต และนักศึกษาผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารธุรกิจ การบริหารการศึกษา การจัดการ รวมตลอดถึงศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมตลอดทั้งผู้บริหาร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นภายในองค์การ