

หนังสือ Best HR Practices in Thailand
ผู้แต่ง Associate Professor Siriyupa Roongrerngsuke, Ph.D.
สำนักพิมพ์ Nation News Network Co, Ltd. Bangkok
ปีที่พิมพ์ 2010
จำนวนหน้า 188 pages



หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือบริหารคนของประเทศไทย ฉบับภาษาอังกฤษที่แต่งโดยรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข นักวิชาการสายการบริหารบุคคลและการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้ได้รับการยอมรับว่ามีความเชี่ยวชาญในสายงานนี้มากที่สุด คนหนึ่งของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย เป็นหนังสือที่เกิดจากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานในฐานะ นักวิชาการ นักวิจัย ที่ปรึกษาและอาจารย์และหัวหน้าหลักสูตรการบริหารบุคคล สถาบันบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย

รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ได้ศึกษามุมมองที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นมุมมองทางศาสนา มุมมองของผู้บริหาร ระดับสูง ผู้บริหารอาวุโสในสายงานบริหารบุคคล นักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและประเทศอังกฤษ เพื่อรวบรวมแนวคิด ต่างๆ เป็นงานเขียนทางการบริหารที่เป็นแบบไทยๆ เนื่องจากผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ศาสตร์ทางการบริหารต่างๆ ที่พูดถึง ในห้องเรียนและในสถานที่ทำงานในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก ไม่ว่าจะเป็นศาสตร์การบริหาร การตลาด การเงินและบัญชี ซึ่งผ่านการศึกษาทดลอง ทดสอบและคิดค้นโดยชาวตะวันตกทั้งสิ้น แม้ว่าแนวคิดต่างๆ จะสามารถ นำมาใช้งานได้ดีในองค์กรของไทย แต่อย่างไรก็ดี แนวคิดบางประการกลับถูกมองว่าไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง หรือไม่เหมาะสม กับการบริหารงานบุคคลของไทย นอกจากนี้ผู้เขียนยังมีความคิดเห็นว่า ประเทศไทยนั้นเป็นประเทศที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน กว่า 700 ปี มีเอกลักษณ์ทางภาษา วัฒนธรรม ประเพณี แนวคิดหรือค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวัฒนธรรมอื่นๆ ดังนั้น ประเทศไทยเองก็ควรมีศาสตร์การบริหารที่เป็นลักษณะเฉพาะของตัวเอง ผู้เขียนจึงได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลแนวคิด วิธีปฏิบัติ จากการสำรวจและการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ทั้งองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์กรเอกชน เพื่อนำเสนอแนวคิดของ อารยธรรมตะวันตกที่สามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของสังคมไทย และได้นำเสนอมุมมองและประสบการณ์ ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในสายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคใต้บริบทของประเทศไทย พร้อมเสนอปัจจัย เกื้อหนุนต่างๆ ที่สนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จของการบริหารจัดการงานบุคคลทั้งด้านการสรรหาบุคคล (recruiting) การพัฒนา บุคคล (development) การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคล (motivating) การบำรุงรักษา (retaining) เป็นต้น

โดยผู้เขียนแบ่งการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประเทศไทยและการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสมัยสุโขทัยสู่ยุคร่วมสมัย (Thailand and HRM from the Sukhothai Dynasty to the Contemporary Period) ครอบคลุมเนื้อหา 2 บท โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

บทที่ 1 : ความเป็นมาของประวัติศาสตร์ไทย : โครงสร้างพื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย (Historical Background, Socio-Political Structure, Buddhism and Cultural Values : Foundations of HRM in Thailand) มีเป้าหมายเพื่อนำเสนอภาพรวมของประเทศไทย โดยเริ่มที่ประวัติศาสตร์ไทยซึ่งแบ่งออกเป็น 5 สมัย คือ สมัยสุโขทัย สมัยอยุธยา สมัยธนบุรี สมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น และสมัยรัตนโกสินทร์ร่วมสมัย (1932-ปัจจุบัน) และข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทางสังคม-การเมือง รวมถึงค่านิยมและวิถีชีวิตของคนไทย เช่น ความยึดมั่นในชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ ระบบอาวุโส ความเกรงใจ ความเป็นคนรักสนุก ความรักพวกพ้อง ความกตัญญูต่เวที ความเชื่อในกฎแห่งกรรม เป็นต้น โดยค่านิยมต่างๆ เหล่านี้ และเพื่อศึกษาวิเคราะห์ว่า เพราะเหตุใด การบริหารทรัพยากรในประเทศไทยจึงแตกต่างจากวิธีบริหารในประเทศ ตะวันตก

บทที่ 2 : พัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย : จากสมัยสุโขทัยสู่ปัจจุบัน (Evolution of HRM Practices in Thailand from the Sukhothai Dynasty to the Contemporary) มีเป้าหมายเพื่อนำเสนอมุมมองความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ ในหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์กรเอกชน และเพื่อนำเสนอว่า ความเชื่อดั้งเดิมของคนไทยส่งผลกระทบอย่างไรต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย โดยเนื้อหาในบทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อยคือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ

จากสมัยสุโขทัย (1238-1448) ปกครองรูปแบบราชาธิปไตย โดยยึดหลักในการปกครองแบบ “พ่อปกครองลูก” (paternalism) ต่อมาในสมัยอยุธยา ได้รับอิทธิพลเขมร-พราหมณ์ เกิดรูปแบบการปกครองแบบ “สมมติเทพ” กษัตริย์ทรงเป็นเจ้าชีวิต เกิดระบบศักดินา (hierarchy) การแบ่งชนชั้น การปกครองแบบ “นาย-บ่าว” ซึ่งแนวคิดแบบนายกับบาวนี้กลายเป็นสิ่งที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจของคนในสังคมไทยตลอดมา ในปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรต่างๆ พยายามแสวงหาแนวทางอยู่รอดและเติบโต ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย และที่น่าสนใจคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกระบุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 6 (2530-2534) เป็นครั้งแรกที่คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้ก้าวสู่การปฏิบัติงานของไทย ซึ่งนับถึงปัจจุบัน มีหน่วยงานรัฐ 3 หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการวางแผนของประเทศ ซึ่งได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (NESDB) 2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (OCSC) และ 3) สำนักงานประมาณ ซึ่งทั้งสามสำนักงานนี้ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งจะทำงานร่วมกันเพื่อให้แน่ใจว่า แผนงานหรือกิจการต่างๆ ของรัฐมีความสอดคล้องกัน ทั้งในด้านเป้าหมาย แผนปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากร แต่ปราศจากความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนก็จะไม่สำเร็จผลลุล่วงดังที่คาดหมายไว้

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน

เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่า หน่วยงานเอกชนส่วนใหญ่ของประเทศไทยมีวัฒนธรรมจีนเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถเข้าใจหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเอกชนในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมของชุมชนคนจีนด้วย คนจีนเริ่มเข้ามาตั้งถิ่นฐานในประเทศไทยตั้งแต่สมัยอยุธยาในช่วงศตวรรษที่ 18 โดยช่วงแรกเป็นกลุ่มคนจีนชนชั้นแรงงาน ชาวนาและพ่อค้า ต่อมาเริ่มขยายกลายเป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจ ฐานะร่ำรวยและเป็นเจ้าของกิจการต่างๆ ในขณะที่คนไทยนิยมทำงานราชการ ในปี 1940-1950 ธุรกิจทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มากกว่า 70% เป็นของครอบครัวคนจีนหรือมีเชื้อสายจีน นักธุรกิจมีลักษณะที่กล้าเสี่ยง ตัดสินใจเร็วและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางการตลาดได้และประหยัดคอคอม

ครอบครัวนักธุรกิจเชื้อสายจีนยึดหลักทำงานแบบครอบครัว หัวหน้าครอบครัวเป็นหัวหน้าหน่วยงาน (manager) ลำดับรองลงมา คือ ลูกชายคนโต ลักษณะการทำงานเป็นแบบ top - down ความรับผิดชอบและภาระงานของการบริหารเป็นของหัวหน้าครอบครัว เนื่องจากมีความเชื่อว่าคนในครอบครัวสามารถวางใจได้ เมื่อธุรกิจขยายตัว การจ้างงานจะเริ่มต้นจากญาติหรือคนใกล้ชิด คนจีนมองว่า คนไทยเกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบและวางใจไม่ได้ ตั้งแต่ปี 2002 องค์กรเอกชนต่างประสบปัญหาเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรเหล่านี้มีความระมัดระวังด้านสถานะทางเศรษฐกิจมาก มีการปรับโครงสร้าง ควบรวมกิจการ ลดขนาดกิจการ เพื่อความอยู่รอดของตนเอง มีการนำเครื่องมือบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดและบทเรียนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอาวุโส
สาขานบุคคลของประเทศไทย (Best HRM Practices and Lessons Learned from CEOs and Senior HR Managers in Thailand) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทที่ 3 : การเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดสำหรับ CEOs (On Becoming the Most Wanted HR Managers for CEOs) นำเสนอข้อสังเกตของผู้บริหารสาขานบุคคล การขาดความเชื่อมั่นในสายตาผู้บริหารสาขาอื่นๆ ทำให้ผู้บริหารอื่นจึงไม่เห็นคุณค่าของผู้บริหารสาขานบุคคล ผู้เขียนได้อ้างถึงงานเขียนของ Keith H. Hammonds (2005) ที่เขียนบทความเรื่อง “why we hate HR” และบทความของ Sullivan (2001) ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่าง CEOs และบุคลากรสาขานบุคคล เช่น CEOs มักต้องการหาทำไร ฝ่าย HR ต้องการประนีประนอมและสร้างความร่วมมือ CEOs ให้ความสำคัญเรื่องรายรับและกำไร ฝ่าย HR มองเห็นแต่ค่าใช้จ่าย ต้นทุน ฝ่าย CEOs มุ่งจุดสนใจที่การผลิตสินค้าและบริการที่กำไรสูง การจ้างงานคนที่ความสามารถในการทำงานสูง ในขณะที่ฝ่าย HR มุ่งเวลาและเงินในการพัฒนาคนที่ทำงานได้ไม่ดี และพยายามแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเป็นต้น ประเด็นต่างๆ ดังกล่าวแสดงให้เห็นช่องว่างระหว่างมุมมองของฝ่ายบริหารกับฝ่าย HR ดังนั้นฝ่าย HR ควรปรับกลยุทธ์การทำงานของตนเอง (Traditional HR vs. Strategic HR) นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้นำเสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่มีชื่อเสียง เช่น บริษัท Siam Cement Pcl. บริษัท Minor Group และในส่วนท้ายของบทนี้ ยังนำเสนอรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้ประกอบอาชีพสาขานการบริหารบุคคล และรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้ประกอบอาชีพสาขานการบริหารบุคคลในประเทศไทย

บทที่ 4 : การดึงดูดบุคคลที่มีพรสวรรค์ด้วยการเป็นสุดยอดนายจ้าง (Attracting and Engaging Talent with an Irresistible Employer Brand) นำเสนอแนวคิด องค์ประกอบและกระบวนการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer brand) ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่พัฒนามาจากแนวคิดทางการตลาดเพื่อดึงดูดความสนใจและรักษานักวิชาการที่มีความสามารถ รวมถึงการนำเสนอมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและตัวอย่างการดำเนินงานเพื่อให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกับ HR ในการสร้างแบรนด์นายจ้างในประเทศไทย

การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่บุคคลทั่วไปและสมาชิกขององค์กรว่า องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานกับคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนในลักษณะต่างๆ เรียกว่า "นายจ้างในฝัน" ซึ่งการสร้างแบรนด์นายจ้างประกอบด้วยภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมและคุณค่า ความเชื่อขององค์กร ภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น และได้นำเสนอขั้นตอนการสร้างแบรนด์นายจ้าง 6 ขั้นตอน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ผลักดัน (driver) ให้เกิดการสร้างแบรนด์นายจ้าง และได้นำเสนอปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จของการสร้างแบรนด์นายจ้าง และในส่วนท้ายบท ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้างของ Siam Paragon

บทที่ 5 : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กุญแจสู่ความสำเร็จของธุรกิจ (Human Resource Development : Key Driver for Business Success) นำเสนอแนวคิด กลยุทธ์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) รวมถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมแบรนด์นายจ้างและการรักษานักวิชาการ

ผู้เขียนได้จำแนกความแตกต่างระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) กับการฝึกอบรมบุคลากร (training) ว่าไม่ใช่สิ่งเดียวกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กรในอนาคต เป็นการเพิ่มศักยภาพของทั้งบุคลากรและองค์กร ในขณะที่การฝึกอบรมบุคลากรมุ่งเน้นที่ความสามารถในการทำงาน ปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ (career development) ซึ่งเป็นการบูรณาการความต้องการของบุคลากรกับความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน และบริษัท Aon Hewitt ได้เสนอผลการสำรวจคุณลักษณะของสุดยอดนายจ้างในเอเชียและปิดท้ายบทด้วยแนวทางการบริหารคนเก่ง (talent management) ของบริษัทชั้นนำในประเทศไทย เช่น บริษัท Minor Group โรงแรมเครือ Mandarin Oriental Bangkok บริษัท Mercer Human Resource Consulting (Thailand) บริษัท Thai Yamaha Motor เป็นต้น

บทที่ 6 : อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย (Future of HRM in Thailand) นำเสนอแนวโน้มหรือทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย โดยเริ่มจากความท้าทายต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งความท้าทายเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร และรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ความท้าทายที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญ เช่น ความไม่มั่นคงทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจที่ซบเซา ปัญหาเศรษฐกิจและการเมืองทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเครียด บุคลากรถูกกดดันให้ปฏิบัติงานให้คุ้มค่ากว่าเดิม ได้ผลการทำงานดีกว่าเดิม ปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทั้งยังมีภัยธรรมชาติต่างๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เพิ่มความเครียด ความหวาดกลัวให้กับบุคลากรขององค์กรทั้งสิ้น และเมื่อเศรษฐกิจไม่ดี ปัญหาหลอกลวง ทุจริตและคอร์รัปชันยังมีเพิ่มขึ้น องค์กรต่างๆ ทั่วโลกต่างพยายามหาแนวทางดำเนินการที่ปลอดภัย รัดกุมเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้นๆ

ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในอนาคตถูกกำหนดโดยความท้าทายต่างๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้ประกอบอาชีพในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมตัวเองให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถวางแผนและปฏิบัติการกิจได้คล่องตามที่กำหนดไว้ ผู้ประกอบอาชีพในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องเพิ่มพูนความรู้ด้านอื่น เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักการตลาด การเงินและการบัญชี การบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งความรู้ในศาสตร์แขนงต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะช่วยเสริมภาพลักษณ์ให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นจากการเป็นฝ่ายสนับสนุนสู่การเป็นพันธมิตรเชิงแผนกลยุทธ์ (strategic partner) เป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งภาระงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลอาจขยายวงกว้างขึ้น แต่อย่างไรก็ดี ความสำเร็จขององค์กรต่างๆ ไม่สามารถทำได้ด้วยการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรเพียงแผนกเดียว หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

หนังสือ “Best HR Practices in Thailand” เล่มนี้ ได้แสดงถึงความพยายามของผู้เขียนในการนำเสนอข้อมูลเนื้อหาที่จะเป็นประโยชน์แก่บุคคลที่สนใจหรือต้องการเข้าใจกระบวนการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย ซึ่งเป็นผลงานเขียนที่สะท้อนให้เห็นถึงการสืบค้นข้อมูลเชิงลึก ทั้งจากการศึกษาเอกสาร บทความ งานวิจัย การสำรวจ การสัมภาษณ์ ประสบการณ์การทำงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในสายงานบุคคลและนักการศึกษาต่างๆ ทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ โดยผู้เขียนเริ่มต้นหนังสือด้วยการกล่าวถึงพัฒนาการของการบริหารงานบุคคลของประเทศไทย ซึ่งย้อนไปถึงสมัยสุโขทัย (1283) ว่า รูปแบบการเมืองการปกครอง วัฒนธรรม อิทธิพลหรือความเชื่อทางศาสนา หรือ วิถีปฏิบัติต่างๆ ส่งผลต่อกระบวนการหรือกรอบแนวคิดของคนไทยอย่างไร ซึ่งผู้เขียนได้อธิบายว่า นับจนถึงปัจจุบัน แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ยังคงฝังตัวลึกอยู่ในความเป็นคนไทย เช่น ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ระบบศักดินา ระบบอุปถัมภ์ ระบบนาย-บ่าว ความเป็นคนรักสนุก ความกตัญญูต่อเวทีก ความเกรงใจ การไม่พูดจาตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ตรงๆ เพราะต้องการรักษาหน้าของอีกฝ่าย (face-saving) เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนมองว่าสิ่งเหล่านี้หล่อหลอมรวมกันเป็น “คนไทย” หากปราศจากความตระหนักถึงความสำคัญและความเป็นมาของความเชื่อเหล่านี้หรือไม่เข้าใจในประวัติศาสตร์ของไทย ก็จะไม่สามารถเข้าใจคนไทยและวิถีปฏิบัติของคนไทย และที่สำคัญคือ ทำให้ไม่สามารถนำแนวทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างเหมาะสมกับความต้องการหรือลักษณะของคนไทยในบริบทแบบไทยๆ ได้

ผู้เขียนแบ่งเนื้อหาหนังสือออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอข้อมูลความเป็นมาของการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย แนวคิด วัฒนธรรม ความเชื่อ การเมืองการปกครอง ลักษณะของคนในสังคมไทย เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้อ่านได้รู้จัก “คนไทย” มากยิ่งขึ้น ในส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลหรือประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย โดยนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เช่น การเป็นผู้บริหารสายงานบุคคลที่ CEOs ต้องการ การปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ความรู้และทักษะที่บุคลากรสายงานบุคคลควรมี การสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer brand) พร้อมนำเสนอความท้าทายที่บุคลากรในสายงานบุคคลต้องเผชิญในปัจจุบันและในอนาคต เช่น ความหลากหลาย (diversity) ของบุคคลในองค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น แรงกดดันจากฝ่ายบริหารระดับสูงและแรงกดดันจากสังคมแวดล้อม เป็นต้น ในเนื้อหาแต่ละบทผู้เขียนได้เริ่มต้นการเขียนด้วยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของเนื้อหาในบทนั้นๆ ซึ่งเปรียบเสมือนการสรุปเนื้อหาแบบสั้นๆ ให้ผู้อ่านรู้ว่า ตนเองจะอ่านอะไร และจะได้ความรู้เรื่องอะไร

ผู้เขียนนำเสนอเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ในลักษณะของงานเขียนถึงวิชาการ คือ มีหลักการ แนวคิดทฤษฎีอ้างอิง แม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นภาษาอังกฤษ แต่การใช้ภาษาและลักษณะของการเขียนมีความเป็นหนังสืออ่านเล่น (pocketbook) คือ ใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ใช้ภาษาวิชาการเพียงอย่างเดียว และในส่วนท้ายของหนังสือ ผู้เขียนมีรายการเอกสารอ้างอิง (bibliography) และอภิธานศัพท์ (glossary) ที่เป็นคำศัพท์เฉพาะหรือคำที่น่าสนใจ เช่น คำว่า 4P's, Animism, BSC, Career development, succession planning, return on investment เป็นต้น และเนื่องจากหนังสือเล่มนี้เป็นภาษาอังกฤษ จึงมีคำศัพท์ภาษาไทยเพื่อให้ผู้อ่านที่ไม่ใช่คนไทยเข้าใจด้วย เช่น คำว่า kreng-jai (เกรงใจ) henjai (เห็นใจ) jao nai (เจ้านาย) กฎแห่งกรรม (law of Karma) เป็นต้น ซึ่งอภิธานศัพท์เหล่านี้ช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจสิ่งที่ผู้เขียนต้องการสื่อได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกรอกรณศึกษา ผลการสำรวจและบทสัมภาษณ์ ทำให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงและทำความเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของบริษัทสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายงานบุคคลของบริษัทต่างๆ ทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจและเห็นภาพรวมของความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และสามารถมองเห็นแนวทางการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงานต่างๆ (best practices) เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของบริษัท Siam Cement ซึ่งดำเนินการเช่นเดียวกันกับบริษัท Minor Group หรือโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมโอเรียนเต็ล (The Oriental Hotel) เช่น โครงการ OHAP (The Oriental Hotel Apprenticeship Program) หรือ โครงการ OPTC (The Oriental Professional Thai Chef Program) ทำให้เราสามารถเข้าใจว่า นักบริหารงานบุคคลของประเทศไทย ควรมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นใดบ้าง ควรมีทักษะอะไร และมีแนวทางการทำงานอย่างไรเพื่อให้สามารถสร้างแบรนด์นายจ้างที่ตรงความต้องการหรือตรงกับใจของคนไทย สามารถดึงดูดและบำรุงรักษามูลค่าที่มีความสามารถด้วยรูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบไทยๆ

ผู้เขียนได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างระหว่างคนไทยและคนตะวันตก โดยคนตะวันตกให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความยุติธรรม และการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ในขณะที่คนไทยมีความยึดมั่นในเรื่องความเกรงใจ ระบบอาวุโส ระบบอุปถัมภ์ ความกตัญญูทศเวที การรักษาหน้า การเลี่ยงปัญหา เช่น ไม่กล้าบอกกว่าเจ้านายตัดสินใจผิดเพราะกลัวเจ้านายเสียหน้า หรือการเลื่อนชั้นให้ลูกของเจ้านายเก่าที่เคยช่วยเหลือกันในอดีต ซึ่งการประพฤติปฏิบัติหรือความเชื่อที่ต่างกักันเช่นนี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด โดยบุคคลฝ่ายหนึ่งอาจมองว่า ไม่ยุติธรรม ไม่ถูกศีลธรรม แต่อย่างไรก็ดี ความเชื่อแบบดั้งเดิมของสังคมไทยก็มีสิ่งที่ดีงาม ที่ควรค่าแก่การรักษาและปฏิบัติต่อไปในสังคมและในสถานที่ทำงาน ซึ่งหน้าที่ของฝ่ายงานบุคคลในอนาคตก็คือ ต้องพยายามสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคคลในองค์กรมีความตระหนักถึงแนวทางการปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่ต่างกักัน นอกจากนี้ ผู้เขียนยังสรุปได้ว่า ฝ่าย HR โดยลำพังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “high-performing culture” ได้ แต่ต้องอาศัยความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะรักษาความเชื่อแบบไทยๆ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความยุติธรรม ความโปร่งใสและการแสดงออกโดยยึดถือหลักศีลธรรมภายในองค์กร

ความพยายามของผู้เขียนในการสืบค้นข้อมูลทั้งจากเอกสาร การสำรวจ การวิจัย การสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ หรือ จากตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทำให้งานเขียนเล่มนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้อ่าน ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลที่สนใจ และเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (best practices) แก่บุคลากรที่ทำงานในฝ่ายบุคคล และด้วยลักษณะการเขียนแบบกึ่งวิชาการ คือ นำเสนอหลักการ สลับการผลการสัมภาษณ์ กรณีศึกษา พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรแบบไทยๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้หนังสือเล่มนี้ไม่น่าเบื่อ สามารถอ่านจบได้ในเวลาไม่นาน แต่ได้เรียนรู้แนวคิดและประสบการณ์ของบุคคลผู้ประสบความสำเร็จ

