

ปริทัศน์หนังสือ: การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า BOOK REVIEW: STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT



ไชยณัฐ คำดี/ CHAIYANAT DUMDEE¹

บทนำ

หนังสือเรื่อง การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าเล่มนี้ ผู้แต่ง คือ ศาสตราจารย์ ดร.นิสสารก์ เวชยานนท์ พ.ศ. 2559 (พิมพ์ครั้งที่ 2) จัดพิมพ์โดย เดอะ กราฟิกส์ ชิสเต็มส์ จำกัด จำนวน 562 หน้า มีจำนวน 12 บท โดยที่ 1-11 เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหาร บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร และปิดท้ายด้วยบทที่ 12 เป็นการประยุกต์แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงนวัตกรรม และความอยู่รอดขององค์กร หนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักศึกษา นักวิชาการ นักทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ที่จะได้เรียนรู้และนำไปใช้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทตามช่วงเวลา และอิทธิพลจากสิ่งเร้าของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตและมีผลให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

¹ นักวิชาการอิสระ

บทวิจารณ์

หนังสือเล่มนี้ แบ่งออกเป็น 12 บท ได้แก่ บทที่ 1 ทูมมนุษย์กับการเพิ่มคุณค่า เป็นการนำเสนอหลักการและกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านมุมมองและแนวทางการบริหารคน โดยมีการรวบรวมความหมาย แนวคิด องค์ประกอบและหลักการบริหารคน ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ ใช้คำว่า “ทูมมนุษย์” หมายถึง กลุ่มทักษะและความรู้ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ ที่สะท้อนคุณค่าของความสามารถในตัวมนุษย์ เพราะมนุษย์สามารถที่จะลงทุนและสะสมความรู้ และประสบการณ์ได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลผลิตมีการปรับปรุงผลงานมีคุณภาพมากขึ้น สามารถวัดคุณค่าและประสิทธิผลของทูมมนุษย์ได้

บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิดการบริหารทูมมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารทูมมนุษย์ โดยมีพื้นฐานของทฤษฎี อาทิ ทฤษฎีที่เน้นทรัพยากรในองค์กร ทฤษฎีที่เกี่ยวกับมุมมองเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีความเป็นสถาบัน เป็นต้น ซึ่งในแต่ละทฤษฎีเป็นการอธิบายให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการบริหารคนเชิงกลยุทธ์ ภายใต้อาณัติที่ว่า เพื่อสร้างความได้เปรียบและความยั่งยืนขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ถูกพัฒนาให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้และไม่สามารถถูกทดแทนด้วยทรัพยากรอื่นได้ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและสามารถสร้างคุณค่า (value creation) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บทที่ 3 การบูรณาการ: หัวใจสำคัญของการบริหารคนเชิงกลยุทธ์ ที่ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการบริหารคน โดยระบุตัวชี้วัดความสำเร็จและองค์ประกอบของการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ หลักความซื่อสัตย์ หลักคุณค่าส่วนเพิ่ม หลักพนักงานเป็นศูนย์กลาง และหลักการวัดผลและความรับผิดชอบ โดยกลไกการแสดงความเชื่อมโยง จะต้องผ่านการวางแผนกำลังคน การเปลี่ยนโครงสร้าง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการฝึกอบรม พัฒนาสมรรถนะมาเป็นพื้นฐาน (competency-base) ซึ่งความท้าทายในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งไปที่สามประเด็นหลัก (main issues) ได้แก่ 1) เรื่องของคน (people) 2) เรื่องของงาน (work) และ 3) เรื่องของชีวิตส่วนตัว (life)(ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560: 169)

บทที่ 4 การบูรณาการ: รูปแบบที่นิยมใช้แพร่หลาย (best practices VS best fit) เพื่อให้เห็นระบบและความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทูมมนุษย์ การสร้างกลยุทธ์และวิธปฏิบัติด้านบุคคลขององค์กร โดยนำเสนอกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์การแข่งขันกับบทบาท พฤติกรรมของบุคลากร กลยุทธ์นวัตกรรมและพฤติกรรมที่จำเป็น กลยุทธ์การเพิ่มคุณภาพและพฤติกรรมที่จำเป็น เป็นต้น พร้อมชี้ให้เห็นตัวอย่างของ บริษัท Honda บริษัท Frost Inc. ที่นำเสนอกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเดิมเน้นการพัฒนาเครื่องจักรให้ทันสมัย มาสู่การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยการให้พนักงานทำงาน ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทอย่างแท้จริง อันจะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

บทที่ 5 บทบาทในการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยจำแนกเป็น 2 บทบาท ได้แก่ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดแผนและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยงาน และบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบการบริหารคนที่ต้องเข้าใจปัญหา กล้าเปลี่ยนแปลง บทบาทนี้จะหมายรวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และความร่วมมือระหว่างหัวหน้าและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเข้าใจงานและหาวิธีการแก้ไขปัญหา การตอบสนองพนักงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดพันธะ สัญญาทางใจ

บทที่ 6 ผลงานวิจัยที่แสดงการนำเอาการบริหารคนเชิงกลยุทธ์เข้าไปใช้ในองค์กร ซึ่งได้มีการนำผลการวิจัย จำนวน 8 กรณี โดยสามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศึกษาถึงผลกระทบของการบริหารคน การสูญเสียบุคลากร ผลผลิตและผลลัพธ์ทางการเงิน กลุ่มที่ 2 ศึกษาถึงประสิทธิภาพของคนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และกลุ่มที่ 3 นำเสนอประสบการณ์การบริหารคน มาจัดการความรู้ให้เห็นว่าการบริหารคนนั้น มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างไร ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง และความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป

บทที่ 7 กระบวนการในการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้ระบุว่าการบริหารคนเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการพิจารณาความสอดคล้องและความยืดหยุ่น โดยผ่านกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์

บทที่ 8 กลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง ซึ่งให้เห็นว่าในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ การได้คนเก่งมาทำงานถือเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่การทำให้คนเก่งอยู่ได้และเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เป็นเรื่องที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องค้นหาและสรรหา คัดเลือกให้เหมาะสม การพิจารณาความเหมาะสมของตำแหน่งกับคุณสมบัติของบุคลากร ความจำเป็นของหน่วยงานในการเพิ่มจำนวนบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ต่างเป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ทั้งคนดีและคนเก่ง ในขณะที่ปัจจุบันการเข้ามาในองค์กรของแรงงานกลุ่ม Generation Y จะมีลักษณะพิเศษ คือ ไม่ชอบการทำงานประจำ ซึ่งแรงงานกลุ่มนี้ได้ให้คุณค่าต่องานประจำเป็นงานในลักษณะกิจวัตร ในทางกลับกันแรงงานกลุ่มนี้กลับมองและให้ความสำคัญกับงานชั่วคราวเพราะชอบความเป็นอิสระหรือความยืดหยุ่น นอกจากนี้ด้วยลักษณะการจ้างงานมีการเปลี่ยนรูปแบบ อาทิ Part Time, Freelance, Outsourced, Home-Working, Contract Worker และอื่น ๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจ้างงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนขององค์กร อย่างไรก็ตามนอกจากการมีกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกที่ดีและเหมาะสมแล้วยังต้องคำนึงถึงการสร้างองค์กรแห่งความสุข 8 ประการ ได้แก่ การมีสุขภาพดี การมีน้ำใจงาม การมีสังคมดี การผ่อนคลาย การหาความรู้ การมีทางสงบ การปลอดหนี้ และการมีครอบครัวที่ดีควบคู่ไปด้วยเพื่อสร้างความพึงพอใจ

ในการทำงานให้กับบุคลากรและลดอัตราการขาดงานและการลาออกสูง (ถิรรัตน์ พิมพ์ภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559: 117)

บทที่ 9 กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ระบุเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ เริ่มตั้งแต่สภาพแวดล้อมกับสถานที่ทำงาน โดยชี้ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมของงานและองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาคนผ่านนวัตกรรมการเรียนรู้ และการกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรเพื่อยกระดับความสามารถ ดังนั้นในการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ควรเป็นรูปแบบเชิงรุกและมีการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนาให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์กร (core competency) ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน (functional competency) และความสามารถด้านการบริหารจัดการ (management competency) โดยมีวิธีการพัฒนาผ่านเครื่องมือสื่อสารเคลื่อนที่และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ใช้วิธีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดการความรู้ในองค์กรร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น (สมพิศ ทองปาน, 2559: 254-255)

บทที่ 10 กลยุทธ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบข้อมูลที่น่าไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องทำการวัดและทำนายผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลงาน คุณลักษณะหรือบุคลิกภาพ และพฤติกรรม เพื่อนำผลที่ได้ไปสู่กระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจต่อบุคลากร

บทที่ 11 กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทน ระบุให้เห็นถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินว่า มีผลต่อการบริหารคนอย่างไร ทำอย่างไรถึงจะสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ และค่าตอบแทนจำนวนเท่าใดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยการจ่ายค่าตอบแทนนั้นต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงทางการเงินขององค์กร ทั้งนี้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า การจ้างงานมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรส่งผลต่อรูปแบบการทำงานจากเดิมเวลาในที่ทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้แม้แต่ที่บ้าน เมื่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้นจึงมีการจ้างงานแบบชั่วคราว การให้บริการจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานธุรการต่าง ๆ รวมทั้งงานด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ ตลอดจนการจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทนสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปแนวคิดว่าการทำงานในลักษณะที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน (work-life flexibility) การค้นหาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (work life balance) ล้วนเป็นความท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการ (สมพิศ ทองปาน, 2559: 249-250)

บทที่ 12 บทสรุปส่งท้าย ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างของบริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย ที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมและการบริหารทุนมนุษย์ มีการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ระบบการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว สร้างระบบการทำงานที่เป็นเลิศและมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

บทสรุป

หนังสือเล่มนี้ทำให้ผู้อ่านได้เรียนรู้และปรับกระบวนการพิจารณาทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ที่องค์กรควรลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคคลให้เพิ่มขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีความแตกต่างจากหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทุนมนุษย์เล่มอื่น ๆ ด้วยการนำเสนอผลงานวิจัยที่แสดงถึงการบริหารคนเชิงกลยุทธ์เข้าไปใช้ในองค์กร และการพิจารณาภาพรวมขององค์กรด้วยการวิเคราะห์คนและงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายของงานในอนาคตที่มีทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบการบริหารงานที่หลากหลายแตกต่างทั้งช่วงอายุ เชื้อชาติและวัฒนธรรม ตลอดจนการทำงานผ่านเครือข่ายและการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้คือ 1) มีการเรียบเรียงเนื้อหาที่เป็นระบบ มีความละเอียด ชัดเจน และการยกตัวอย่างต่าง ๆ มาประกอบเพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพของระบบและกลไกความสัมพันธ์ระหว่างคนและกลยุทธ์ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีที่ต่างเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานและความอยู่รอดขององค์กรสอดคล้องกับ Garavan (2007: 17) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อม อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ลักษณะแรงงานและวัฒนธรรมเข้ามามีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการวิธีกาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น 2) มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมมีการผสมผสานองค์ความรู้ด้านนโยบายสาธารณะและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดทิศทางของการบริหารด้วยการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งปรากฏชัดเจนในบทที่ 4 ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิ กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าและพฤติกรรมที่จำเป็นที่ถูกนำไปใช้กับบริษัท Toyota และผลของการดำเนินกลยุทธ์คือคุณภาพของผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดของที่มีตำหนิหรือต้องแก้ไขลง เป็นต้น ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางการแก้ไข ปัญหาของบริษัท Toyota สอดคล้องกับ Tan & Nasurdin (2011: 155) ที่ชี้ให้เห็นว่าเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์และนวัตกรรมให้มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของผู้ควรพัฒนา พบว่า ผู้เขียนไม่ได้มีการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ ทำให้ขาดการมองภาพเชิงเปรียบเทียบและการจำแนกระบบข้อมูลที่มีความคล้ายกันและแตกต่างกันทั้งในด้านบริบทขององค์กร การนำทฤษฎีหรือกลยุทธ์การบริหาร

ต่าง ๆ มาใช้ อาทิ ทฤษฎี Cybernetic System มีความเหมือนและแตกต่างจากทฤษฎี Transaction Cost Theory อย่างไรเมื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และเงื่อนไขที่จะนำไปใช้กับการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ คณาจารย์ที่ศึกษาและสนใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง นักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ สำหรับการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน มากขึ้นจากอดีตที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารอื่น เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี และเครื่องจักรต่าง ๆ เพราะมองว่าคนนั้นพัฒนาได้ยากและเปลี่ยนแปลงยาก

เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 12 (ฉบับพิเศษเดือนกุมภาพันธ์), 168-184.
- อิตรัตน์ พิมพาภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ความสุขในการทำงาน: ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 18 (2), 113-126.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2559). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10 (3), 245-258.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (1), 11-30.
- Tan, C. L. & Nasuridin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 155-167.