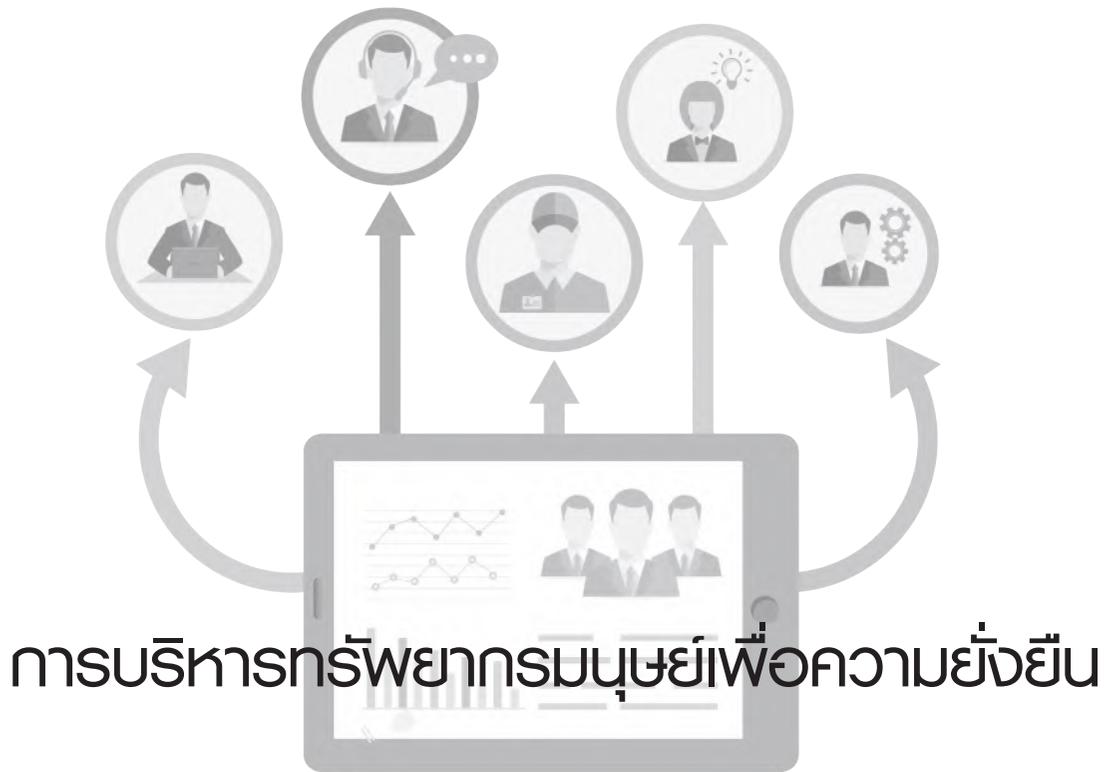




การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความยั่งยืน

จตุรงค์ นการ



การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน

รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นการธ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตุลาคม 2568

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน

รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

ISBN (e-book) 978-616-629-639-6

จำหน่ายในรูปแบบออนไลน์ ครั้งที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2568

ช่องทางการจำหน่าย <https://www.chulabook.com/main-ebook>

ราคา 99 บาท

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์: 0-2696-5967 E-mail: chaturong@tbs.tu.ac.th

สั่งซื้อได้ที่ ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

Call Center โทรศัพท์ 08-6323-3703-4 <http://www.chulabook.com>



หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่ผู้เขียนตั้งใจเขียนขึ้นมาเพื่อใช้เป็นหนังสือประกอบการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาทุกระดับชั้น ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน (Sustainable Human Resource Management) ในบริบทขององค์กร โดยในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้นำแนวคิดและผลการวิจัยของผู้เขียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนมาอธิบายในรายละเอียดให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ เนื้อหาหลักของหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน คุณลักษณะที่สำคัญของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนประเภทของการยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนประเภทของการกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนประเภทของการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนและแนวคิดอุตสาหกรรม 5.0 การสร้างระบบนิเวศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เชิงนโยบาย ทิศทางในอนาคต รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สอดแทรกตัวอย่างและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน ซึ่งได้มาจากงานวิจัยของผู้เขียนเองเข้าไปในเนื้อหาของแต่ละบทด้วย เพื่อช่วยให้ผู้อ่านมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านจะได้รับทั้งหลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลก คาร์บอนฟุตพริ้นท์ ขยะไมโครพลาสติก และฝุ่นพีเอ็ม 2.5 (PM2.5) ซึ่งจะทำให้คุณภาพชีวิตของผู้นคนในประเทศไทยดีขึ้นรวมถึงยังมีส่วนช่วยยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจขององค์กรให้ดีขึ้น อันจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว และการบรรลุเป้าหมายพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติอีกด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้กรุณามอบทุนสนับสนุนการเขียนหนังสือเล่มนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์

ในสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนผู้เขียนในทุกด้านตลอดมา ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่กรุณาอนุญาตการศึกษาระดับปริญญาเอกให้กับผู้เขียน ขอขอบพระคุณ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยคอร์เนล ประเทศสหรัฐอเมริกา และจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้เขียนทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ขอขอบพระคุณองค์การ หรือบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้เขียนเข้าไปเก็บข้อมูลและทำการศึกษาวิจัย และที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้เขียนที่ได้กรุณาให้กำลังใจผู้เขียนตลอดมา จนหนังสือเล่มนี้ออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์

จตุรงค์ นภาธร



	หน้า
คำนำ	iii
สารบัญ	v
บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	1
บทนำ	1
ทฤษฎีความยั่งยืนกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	5
มุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับแนวคิด	7
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	10
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	12
บริบทเชิงสถาบันที่ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้กลุ่มของแนวปฏิบัติ	14
ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	14
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	17
สำหรับองค์กรหรือบริษัท	19
องค์ประกอบของหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	20
บทสรุป	29
บรรณานุกรม	29
บทที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	29
บทนำ	29
คุณลักษณะที่สำคัญของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	30
ความสอดคล้องกันระหว่างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	30
กับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท	31
การมีส่วนสำคัญในการยกระดับผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรหรือบริษัท	31
โดยที่องค์กรหรือบริษัทยังคงตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นด้านสังคม	
และสิ่งแวดล้อม	

	หน้า
การมีส่วนสำคัญในการยกระดับความอยู่ดีกินดีของพนักงานในองค์การ ไปพร้อมกับการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ	32
การเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับตัวองค์กรและพนักงาน รวมถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมในภาพรวม	33
การมีส่วนช่วยลดผลกระทบเชิงลบของตัวงานในรูปแบบต่าง ๆ ต่อพนักงานในองค์การ รวมถึงการมีส่วนช่วยฟื้นฟูสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานที่อาจได้รับ ผลกระทบจากการปฏิบัติงานในองค์การ	34
การส่งเสริมให้พนักงานในองค์การเกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของระบบนิเวศ และสิ่งแวดล้อม และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	35
บทสรุป	37
บรรณานุกรม	38
บทที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทของการยกระดับ ความรู้ความสามารถของพนักงาน	41
บทนำ	41
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	42
กลุ่มของแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน สรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	47
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	64
บทสรุป	74
บรรณานุกรม	74
บทที่ 4 แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทของการกระตุ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	79
บทนำ	79
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทน	81
บทสรุป	96
บรรณานุกรม	96

	หน้า
บทที่ 5 แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทของการเปิดโอกาส	99
ให้พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	
บทนำ	99
กลุ่มของแนวปฏิบัติด้านการพนักงานสัมพันธ์	100
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการดูแลความปลอดภัยและความมั่นคง	113
ในการทำงานของพนักงาน	
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์	119
กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารความหลากหลายของพนักงานและ	124
การให้ความสำคัญกับโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	
การบูรณาการแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท	130
บทสรุป	130
บรรณานุกรม	131
บทที่ 6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนและแนวคิดอุตสาหกรรม 5.0	135
บทนำ	135
แนวคิดและองค์ประกอบหลักของอุตสาหกรรม 5.0	136
การนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้	139
ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านไปสู่แนวคิดอุตสาหกรรม 5.0	
เครื่องมือที่จะช่วยให้การนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	142
มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านไปสู่แนวคิดอุตสาหกรรม 5.0	
ได้อย่างสำเร็จ	
บทสรุป	145
บรรณานุกรม	146
บทที่ 7 การสร้างระบบนิเวศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	149
บทนำ	149
ความหมายและความสำคัญของระบบนิเวศการบริหารทรัพยากรมนุษย์	150
การสร้างระบบนิเวศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	151
ความท้าทายในการสร้างระบบนิเวศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	154
บทสรุป	156
บรรณานุกรม	157

	หน้า
บทที่ 8 ข้อเสนอแนะ ทิศทางในอนาคต และตัวชี้วัดความสำเร็จ	159
บทนำ	159
ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ	160
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	167
ทิศทางในอนาคตของศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน	170
ตัวชี้วัดความสำเร็จของการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความยั่งยืนในองค์กร	173
บทสรุป	180
บรรณานุกรม	181
ดรรชนี	183

บทที่



ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน

บทนำ

กล่าวได้ว่า มนุษย์ถือเป็นผู้บริโภครทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีได้ให้ความสนใจกับการฟื้นฟูทรัพยากรเหล่านั้นมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว จนกระทั่งเมื่อไม่นานมานี้ นักวิชาการ ผู้บริหาร นักปฏิบัติ (Practitioner) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ รวมถึงผู้คนในชุมชนและสังคมเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์คงอยู่กับองค์กรและมวลมนุษยชาติไปตราบนานเท่านาน โดยการนำแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ (Griep, Hansen, Kraak, Sherman, and Bankins, 2025; Vanka, Singh, and Rao, 2020) ในส่วนขององค์กรหรือบริษัทก็เช่นเดียวกัน การบริหารองค์กรหรือบริษัทในช่วงระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นในด้านการเงินเป็นสำคัญ ในขณะที่องค์กรหรือบริษัทเหล่านั้นกลับละเลยเป้าหมายในระยะยาวโดยเฉพาะเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับ “คน” (Maley, 2014; Macke and Ginari, 2019) อย่างไรก็ดี ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ประเด็นปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศของโลก คาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbonfootprint) ขยะไมโครพลาสติก (Microplastics) และฝุ่นพีเอ็ม 2.5 (PM2.5) ได้รับการกล่าวถึงกันมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแวดวงวิชาการและนักปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า องค์กรหรือบริษัทควรมีบทบาทอย่างไรในการส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับโลก (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, and Muller-Camen, 2016) อีกทั้งประเด็นความยั่งยืนยังเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนโมเดลทางเศรษฐกิจใหม่ คือ โมเดลเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy หรือ BCG Economy) อันเป็น



โมเดลที่น่าจะมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เติบโตแบบก้าวกระโดด กระจายโอกาส กระจายรายได้ และนำความมั่งคั่งไปสู่ชุมชนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่ต้องระลึกถึงไว้เสมอก็คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับโลกและการขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียวจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากโลกธุรกิจรวมถึงองค์กรหรือบริษัทไม่ได้ให้ความสนใจกับประเด็นเรื่องความยั่งยืนเท่าที่ควรจะเป็น (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2568; Schaltegger, Lüdeke-Freund, and Hansen, 2012; Zink, 2014; Wagner, 2015)

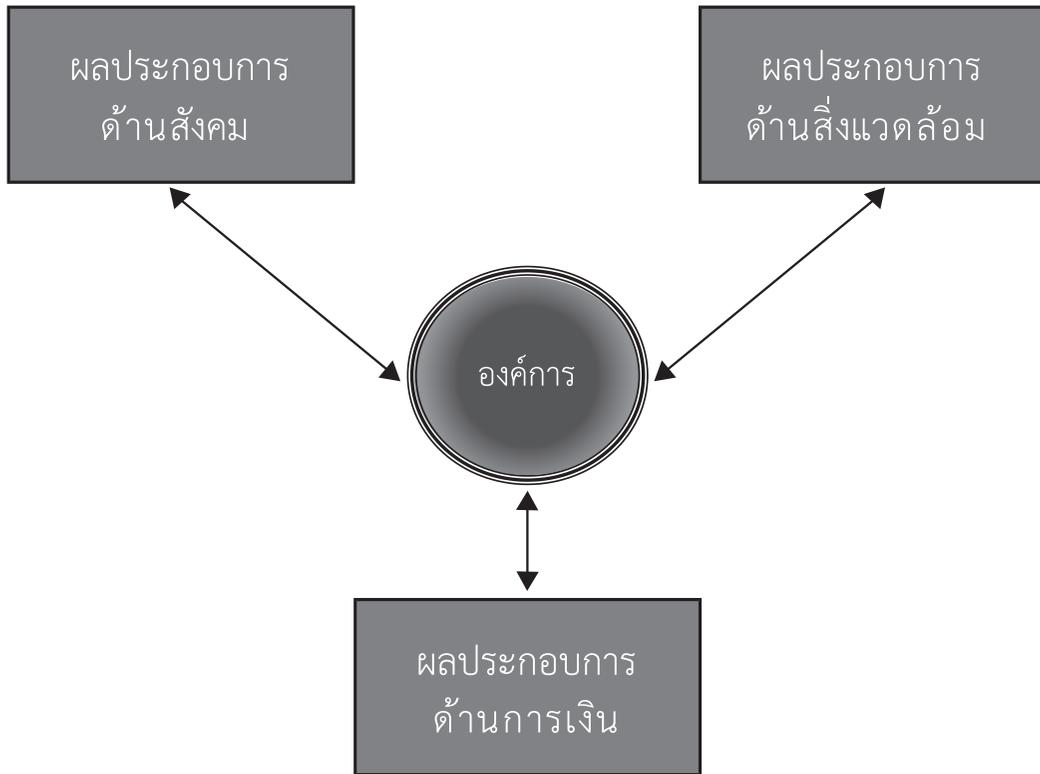
ในส่วนของแวดวงวิชาการและนักวิจัยนั้น กล่าวได้ว่า ทั้งนักวิชาการและนักวิจัยเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการศึกษาวิจัยเรื่องความยั่งยืน (Sustainability) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) กันมากขึ้น (Linnenluecke and Griffiths, 2010) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวจะมีมากขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ก็ตาม (Roca and Searcy, 2012; Macke and Ginari, 2019) แต่การให้คำจำกัดความของ “ความยั่งยืน” ยังคงค่อนข้างหลากหลายเนื่องจากมีการนำแนวคิดเรื่องความยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ในหลายบริบท (Glavic and Lukman, 2007; Presley, Meade, and Sarkis, 2007; Lozano, 2008) นอกจากนี้ คำว่า “ความยั่งยืน” ยังมักจะนำไปใช้ในฐานที่เป็น “แพชชั่น” หรือ “วาทกรรม” มากกว่าที่จะนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังอีกด้วย (Macke and Ginari, 2019)

ในขณะเดียวกัน ในช่วงราว 30 กว่าปีที่ผ่านมา องค์กรหรือบริษัทเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหาร “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)” มากขึ้น ด้วยเหตุที่ว่า การบริหารคนหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะช่วยให้องค์กรนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปประยุกต์ใช้ได้สำเร็จ อันจะช่วยยกระดับผลประกอบการขององค์กรหรือบริษัทให้ดีขึ้นได้ในที่สุด (Jackson, Schuler, and Jiang, 2014; Kramar, 2014) ทั้งนี้ แนวคิดหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่ในช่วงเวลาที่ผ่านมาจะเน้นไปที่การยกระดับผลประกอบการด้านการเงิน (เช่น กำไร) ขององค์กรหรือบริษัทให้ดีขึ้นและการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการให้ได้มากที่สุด (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, and Schuler, 1997; Jackson and Seo, 2010) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ดี เมื่อไม่นานมานี้ นักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้นำแนวคิดของการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ (คือ ผลประกอบการด้านการเงิน เช่น กำไร) เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายด้านสังคม (Hahn and Figge, 2011; Aust, Brandl, and Keegan, 2015) ที่เรามักเรียกกันว่าโมเดลไตรภาคี (Elkington, 1997) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (รูปที่ 1.1) อันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน (Sustainable Human Resource Management)” (Ahmad Giran, Muhamad Tamyez, and Fauzi, 2025; Dutta,



Srivastava, Zabin Memon, and Vedak, 2025; Kramar, 2014; Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, and Muller-Camen, 2016; Elnakib and Gallego-Roquelaure, 2025; Napathorn, 2025)



รูปที่ 1.1 โมเดลไตรกำไรสุทธิ (ดัดแปลงจากจตุรงค์ นภธร, 2566b; Elkington, 1997; Napathorn, 2025)

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน คือ องค์การหรือบริษัทต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการเท่านั้น) ซึ่งทำให้องค์การหรือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กัน ทั้งผลประโยชน์ด้านการเงิน ผลประโยชน์ด้านสังคม และผลประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม/ระบบนิเวศ ประเด็นที่สำคัญก็คือ องค์การต้องการที่จะมีผลประโยชน์ที่ดีขึ้นในทุกด้านไปพร้อม ๆ กัน แม้ว่าในความเป็นจริงแล้ว ผลประโยชน์ในบางด้านอาจมีความสำคัญกับองค์การมากกว่าผลประโยชน์ด้านอื่น ๆ ก็ตาม (Jarlstrom, Saru, and Vanhala, 2018)

ถึงกระนั้นก็ตาม แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนยังไม่ได้มีการแปลงไปสู่กลุ่มของแนวปฏิบัติ (Bundles) ที่ชัดเจนว่าองค์การควรจะต้องดำเนินการตามกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดใดบ้างเพื่อนำองค์การไปสู่ความยั่งยืน (Best Sustainable Human Resource Management Practices) และสามารถยกระดับทั้งผลประโยชน์ด้านการเงิน ผลประโยชน์ด้านสังคม และ

ผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรไปพร้อม ๆ กันได้ (Macke and Ginari, 2019; Jarlstrom, Saru, and Vanhala, 2018) ในส่วนของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนที่เหมาะสมสำหรับองค์กรหรือบริษัทในประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market Economies) ซึ่งรวมถึงประเทศไทยนั้น กล่าวได้ว่า ยังไม่มีการศึกษาวิจัยในด้านนี้มาก่อนและยังไม่มีชัดเจนเช่นเดียวกันว่าองค์กรหรือบริษัทในประเทศดังกล่าวควรมุ่งเน้นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดใดบ้างมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนตามโมเดลทางเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว รวมถึงมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กับการยกระดับผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร อีกทั้งงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ผ่านมาในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) จะเน้นมุมมองของนายจ้าง (ด้วยการสำรวจมุมมองของนายจ้างและผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์) ในการศึกษาหากกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารคนหรือพนักงานในองค์กร และมักจะดำเนินการในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นสำคัญ (จตุรงค์ นภทร, 2567b; Napathorn, 2025)

ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาองค์กร 3 แห่งในประเทศฟินแลนด์ โดยองค์กรแรกเป็นรัฐวิสาหกิจด้านพลังงาน ซึ่งดำเนินธุรกิจในมากกว่า 10 ประเทศทั่วโลกและมีพนักงานประมาณ 20,000 คน องค์กรที่ 2 เป็นธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ซึ่งดำเนินธุรกิจในระดับประเทศเป็นหลัก และมีพนักงานประมาณ 1,000 คน ส่วนองค์กรที่ 3 เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาคอุตสาหกรรม การบริหาร ซึ่งดำเนินงานในระดับประเทศและมีพนักงานประมาณ 40,000 คน (Jarlstrom, Saru, and Pekkarinen, 2023) พบว่า ทั้ง 3 องค์กรนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การดูแลความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี และมีความมั่นคงทางการเงิน การออกแบบสถานที่ทำงานตามหลักการยศาสตร์ การเหลื่อมเวลาเข้าออกงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติงานทางไกลจากที่บ้านหรือจากสถานที่ใดก็ได้ การให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยการว่าจ้างผู้สมัครงานที่มีความหลากหลาย การเปิดโอกาสให้วัยรุ่นในพื้นที่เข้ามาปฏิบัติงานในภาคฤดูร้อน การมีนโยบายไม่เลิกจ้างพนักงานเมื่องานที่พนักงานปฏิบัติอยู่หมดความจำเป็น แต่เน้นการฝึกอบรมทักษะใหม่ให้แก่พนักงานเหล่านั้นแทน และการให้ความช่วยเหลือครอบครัวพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ จากการศึกษาดังกล่าว แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนมีส่วนช่วยลดอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกของพนักงาน เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเป็นองค์กรประกอบสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และยังช่วยสร้างความตระหนักรู้ให้แก่พนักงานของทั้ง 3 องค์กรในประเทศฟินแลนด์เกี่ยวกับความสำคัญของการยกระดับผลประกอบการด้านการเงิน ไปพร้อม ๆ กับผลประกอบการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น หนังสือเล่มนี้จึงเกิดขึ้น โดยผู้เขียนได้นำผลการวิจัยที่ได้รับจากการศึกษามุมมองของพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรหรือบริษัทในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของประเทศไทย



มาสอบถามกับมุมมองนายจ้างหรือผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสำรวจว่า กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดถือเป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Bundles) ที่จะช่วยยกระดับทั้งผลประกอบการด้านการเงิน ผลประกอบการด้านสังคม และผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้ดีขึ้นไปพร้อม ๆ กัน อันจะส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งเป้าหมายหลักของงานวิจัยชิ้นนี้เป็นไปในรูปแบบของงานวิจัยแบบผสม คือ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากกลุ่มพนักงาน/ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสำรวจหาแนวปฏิบัติเบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าจะเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และนำแนวปฏิบัตินั้นมาทดสอบเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ (MBA) ซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ในหลากหลายอุตสาหกรรมมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยในหลากหลายอุตสาหกรรม (โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องใช้พลังงานหรือทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงานค่อนข้างมาก) เพื่อนำเสนอกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนต่อไป อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่ผู้เขียนนำมาเสนอในหนังสือเล่มนี้เป็นผลการวิจัยที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก ทั้งนี้ ผู้เขียนหวังว่า กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทย รวมทั้งนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในส่วนของการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลก คาร์บอนฟุตพริ้นท์ ขยะไมโครพลาสติก และฝุ่น PM2.5 อันจะทำให้คุณภาพชีวิตของผู้คนในประเทศไทยดีขึ้น) รวมถึงยังมีส่วนช่วยยกระดับไตรภาคีขององค์กรให้ดีขึ้น อันจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals หรือ SDGs) ในหลายข้อ ซึ่งรวมถึงข้อ 12 การสร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนรวมถึงการลดของเสียที่ปล่อยออกสู่สิ่งแวดล้อม และข้อ 13 การปฏิบัติกรอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ทฤษฎีความยั่งยืนกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของ “ความยั่งยืน” ไว้หลายรูปแบบด้วยกัน กล่าวคือ ความยั่งยืนอาจหมายถึงความรับผิดชอบต่อทางสังคม จริยธรรม รวมถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยความยั่งยืนตามคำจำกัดความนี้มักได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความยั่งยืนอาจหมายถึงประเด็นในเชิงระบบนิเวศ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคมก็ได้ (Crane and Matten, 2004; Bateh, Horner, Broadbent, and Fish, 2014; Alhaddi, 2015) แม้ว่าคำจำกัดความของความยั่งยืนจะค่อนข้างหลากหลายก็ตาม (Bateh, Heaton, Arbogast, and Broadbent,



2013) แต่ความสำคัญของความยั่งยืนต่อการพัฒนาธุรกิจและการพัฒนาของตลาดกลับมีมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ สำหรับผู้คนจำนวนมากมายหลายล้านคน ความยั่งยืนได้กลายเป็นมาตรฐานวัดที่สำคัญว่าองค์กรหรือบริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จหรือไม่ และยังเป็นตัวชี้วัดได้ว่าองค์กรดำเนินธุรกิจโดยรับผิดชอบต่อสาธารณชนโดยรวมหรือไม่ อย่างไรด้วย

ทั้งนี้ บาเทห์และคณะ (Bateh, Heaton, Arbogast, and Broadbent, 2013) ได้ให้คำจำกัดความของความยั่งยืนในบริบทขององค์กรและธุรกิจไว้ว่า “การที่องค์กรมีอายุยืนยาว การรักษาไว้ซึ่งหลักการหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ และความรับผิดชอบต่อที่มีต่อกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร” ซึ่งจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่องของการที่องค์กรมีอายุยืนยาวและการรักษาไว้ซึ่งหลักการหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญเป็นเรื่องของความยั่งยืนจากภายในองค์กร (Internal Sustainability) ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อที่มีต่อกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรเป็นเรื่องของความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร (External Sustainability)

ความยั่งยืนจากภายในองค์กร หมายถึง การให้ความสำคัญกับความอยู่รอดของตัวองค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ซึ่งรวมไปถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือบริษัทในระดับโลกด้วย นอกจากนี้ ความยั่งยืนจากภายในองค์กรยังหมายถึงการที่องค์กรสามารถที่จะรักษาไว้ซึ่งหลักการหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าแรงกดดันจากสภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย รวมถึงสิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้องค์กรหรือบริษัทต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย แนวปฏิบัติ และวิถีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจก็ตาม (Raatzsch, 2012)

สำหรับความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร หมายถึง ความรับผิดชอบต่อขององค์กรหรือบริษัทที่มีต่อกลุ่มบุคคลภายนอก ซึ่งมีความหมายมากกว่าการที่องค์กรต้องจัดหาสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด แต่ยังหมายความรวมถึงการที่องค์กรสามารถตอบสนองกับความต้องการทางสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องคุณภาพชีวิตของลูกค้าหรือผู้คนในสังคม เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น การกวดขันแรงงานและการบริโภคทรัพยากรเกินความจำเป็นขององค์กรหรือบริษัทในประเทศต่าง ๆ และการผลิตสินค้าที่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อระบบนิเวศถือเป็นแนวปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร

อย่างไรก็ดี องค์กรหรือบริษัทจำนวนมากยังลังเลที่จะลงทุนทั้งในด้านงบประมาณและในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือ “คน” ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร องค์กรหรือบริษัทในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรหรือบริษัทที่มีเป้าหมายในการแสวงหากำไร จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติให้เป็นเชิงรุกมากขึ้นในการที่จะส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น องค์กรหรือบริษัทต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัดเพื่อให้มีทรัพยากรเหลือไว้สำหรับชนรุ่นหลังและเพื่อให้มั่นใจได้ว่าชนรุ่นหลัง

จะยังคงมีคุณภาพชีวิตที่ดีในระดับเดียวกับชนรุ่นปัจจุบัน (Raatzsch, 2012; Bateh, Horner, Broadbent, and Fish, 2014)

จากประเด็นดังกล่าว ข้อท้าทายที่สำคัญสำหรับองค์กรหรือบริษัทในยุคปัจจุบันก็คือ การทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการสร้างผลประกอบการด้านการเงินหรือกำไร (ซึ่งรวมถึงการสร้างความยั่งยืนจากภายในองค์กร) กับการสร้างความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ในความเป็นจริงแล้ว การสร้างความสมดุลในลักษณะดังกล่าวมิใช่เป็นเรื่องง่ายในการดำเนินการแต่อย่างใด โดยข้อท้าทายที่สำคัญก็คือ “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมให้องค์กรมีส่วนในการสร้างความสมดุลระหว่างการสร้างผลประกอบการด้านการเงินหรือกำไร (รวมถึงการสร้างความยั่งยืนจากภายในองค์กร) กับการสร้างความยั่งยืนจากภายนอกองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรควรจะมีความหมาย/แนวปฏิบัติอย่างไรในการบริหารคนหรือพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีส่วนช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ประเด็นที่สำคัญก็คือ ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารคนจะมีเป้าหมายในการยกระดับผลประกอบการด้านการเงินหรือกำไรขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งเรามักเรียกมุมมองนี้ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)” (Wright and McMahan, 1992) อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่นานมานี้ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนได้ถือกำเนิดขึ้นมา (Kramar, 2014) โดยมีเป้าหมายที่จะช่วยยกระดับทั้งผลประกอบการด้านการเงิน ผลประกอบการด้านสังคม และผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ องค์กรควรจะใช้กลุ่มของแนวปฏิบัติ (Bundles) ไດจึงจะเป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารคนหรือพนักงานในองค์กรเพื่อเป้าหมายในการเสริมสร้างความยั่งยืนโดยการยกระดับผลประกอบการทั้ง 3 ประเภทไปพร้อม ๆ กัน อันเป็นเนื้อหาหลักของหนังสือเล่มนี้

มุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน

ประมาณ 3 ทศวรรษที่แล้ว ไรท์และแมคมาแฮน (Wright and McMahan, 1992) ได้ให้คำจำกัดความของมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า “รูปแบบและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานที่มีอยู่ขององค์กรเพื่อช่วยยกระดับให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้” ทั้งนี้ ไรท์และแมคมาแฮน (Wright and McMahan, 1992) ระบุว่าองค์กรสามารถที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หากองค์กรกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บรรลุเป้าหมายทั้งในด้านความสอดคล้องในแนวนอน (Horizontal Fit) และความสอดคล้องในแนวตั้ง (Vertical Fit) โดยความสอดคล้องในแนวนอน หมายถึง การที่แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในทุก ๆ แนวปฏิบัติมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในรูปแบบของกลุ่มแนวปฏิบัติ (Bundles)



กล่าวคือ แนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวปฏิบัติอื่น ๆ เช่น แนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แนวปฏิบัติในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน และแนวปฏิบัติในด้านการพนักงานสัมพันธ์ ส่วนความสอดคล้องในแนวตั้ง หมายถึง การที่กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับคุณลักษณะอื่น ๆ ขององค์กร เช่น กลยุทธ์ธุรกิจ (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998; Kehoe, 2021)

ในกรณีของความสอดคล้องในแนวตั้งนั้น นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ตั้งข้อสังเกตว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดไม่มีอยู่ในโลกนี้ ในทางตรงกันข้าม การที่องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรย่อมจะช่วยยกระดับผลประกอบการขององค์กรนั้นให้ดีขึ้นในที่สุด ซึ่งเราเรียกแนวคิดนี้ว่า ความสอดคล้องที่ดีที่สุดหรือ Best Fit (Wright, Smart, and McMahan, 1995; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996; Chadwick, Way, Kerr, and Thacker, 2013) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรเพื่อจะทำให้องค์กรมีผลประกอบการด้านการเงิน เช่น กำไร ดีขึ้นในที่สุด

สำหรับความสอดคล้องในแนวนอนนั้น นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบุว่า องค์กรหรือบริษัทควรมีกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (HR Bundles) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อช่วยยกระดับผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรให้ดีขึ้นได้ในที่สุด (ยกตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; Appelbaum and Batt, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Evans and Davis, 2005; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006; Subramony, 2009; Gardner, Wright, and Moynihan, 2011; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012; Kehoe, 2021) ซึ่งกลุ่มของแนวปฏิบัตินี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยยกระดับผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (High Commitment HR Practices) (Walton, 1985; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Guest, 2017) กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ (High Involvement HR Practices) (Lawler, 1986; Vandenberg, Richardson, and Eastman, 1999; Boxall and Macky, 2009; Guest, 2017) และกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กร (High Performance HR Practices) (Appelbaum and Batt, 1994; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Guest, 2017)

ประเด็นหลักที่สำคัญในส่วนของความสอดคล้องในแนวนอน คือ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ในองค์กรหรือบริษัทในอุตสาหกรรม



ต่าง ๆ ทั้งในโรงงานเหล็ก (Arthur, 1994) คอลเซ็นเตอร์ (Batt, 2002) โรงงานผลิตรถยนต์ (MacDuffie, 1995) องค์กรหรือบริษัทในธุรกิจเทคโนโลยีขั้นสูง (Collins and Smith, 2006) และในโรงแรมต่าง ๆ (Sun, Aryee, and Law, 2007) โดยมีข้อสรุปว่า แนวปฏิบัติในกลุ่มต่าง ๆ นี้มีส่วนสำคัญในการยกระดับผลประกอบการด้านการเงิน ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ลดอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจากงานของพนักงานลงได้ (Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012) อย่างไรก็ตาม กลุ่มของแนวปฏิบัติทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยยกระดับผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ และกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กร เป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตัวองค์กรหรือบริษัทรวมถึงกลุ่มของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก โดยยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ เช่น ผู้คนในสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม เท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งเป็นบทบาทหลักของกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน (Miles and Snow 1984; Schuler and Jackson 1987; Lundy and Cowling 1996; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade and Drake 2009; Kramar, 2014; Ren, Cooke, Stahl, Fan, and Timming, 2023)

ในความเป็นจริงแล้ว วรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการกล่าวถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนมาเป็นระยะเวลาพอสมควร อย่างไรก็ตาม การกำหนดคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนยังไม่ค่อยชัดเจนเท่าใดนัก จนกระทั่งกรามาร์ (Kramar, 2014) ได้นำคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนที่เอห์เนอร์ท (Ehnert, 2009a, 2009b) ได้กำหนดไว้ในเบื้องต้นมาปรับปรุงและขยายความให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนพอจะสรุปคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนตามกรามาร์ (Kramar, 2014) ได้ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน หมายถึง กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุทั้งเป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายด้านสังคม และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงเป้าหมายในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเองไปพร้อม ๆ กันในระยะยาว”

ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนเป็นแนวคิดในการบริหารคนหรือพนักงานรูปแบบใหม่ที่มีพื้นฐานมาจากมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ในกรณีของมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรเป็นหลัก ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนจะเน้นให้เกิดผลลัพธ์หลากหลายประการไปพร้อม ๆ กัน (มิใช่แต่ผลลัพธ์ด้านการเงินเท่านั้น) ทั้งผลลัพธ์ด้านสังคมและผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม และยังเน้นผลลัพธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เองด้วย (Xu, Gollan, and Wilkinson, 2018)

