

บทวิจารณ์หนังสือ
How to Develop Essential HR Policies and Procedures
By John H. McConnell

เจษฎา นกน้อย*

John H. McConnell. 2005. *How to Develop Essential HR Policies and Procedures*. New York: AMACOM, 333 pages.

ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ คือ John H. McConnell นั้นมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 30 ปี โดยเขาเป็นประธานของบริษัทให้คำปรึกษา McConnell-Simmons ซึ่งลูกค้าของเขาประกอบด้วยองค์กรและบริษัทชั้นนำต่าง ๆ ได้แก่ Dow Corning, Philip Morris, Singer Asset, Colonial Penn Group, KFC และ the United States Navy จึงนับว่าเขาเป็นผู้หนึ่งที่คร่ำหวอดในแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถนำเอาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์มาถ่ายทอดให้ผู้อ่านได้รับทราบและประยุกต์ใช้ต่อไป โดยหนังสือเล่มนี้เขาได้กล่าวถึงวิธีการที่จะพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจำเป็นได้อย่างไร โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน มีทั้งสิ้น 24 บท ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย 3 บท เป็นการกล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งระบุความต้องการขององค์กรโดยคำนึงถึงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 3 บท (บทที่ 4-6) พูดถึงการพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเรื่องของรูปแบบและวิธีการเขียนนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จตามต้องการ ส่วนที่ 3 ประกอบด้วย 16 บท (บทที่ 7-22) พูดถึงนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องปัจจัยพื้นฐาน การคัดเลือกพนักงานจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ รูปแบบการจ้างงาน การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม เวลานอกเหนือจากเวลางาน การปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกัน การประเมินผลและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาความไม่พอใจของพนักงาน การเลิกจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา หลักเกณฑ์การ

* อาจารย์ สาขาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ดำเนินการทางธุรกิจ รวมถึงนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานอื่น ส่วนที่ 4 ประกอบด้วย 2 บทสุดท้าย (บทที่ 23-24) พูดถึงการบริหารนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการรักษาความเกี่ยวเนื่องระหว่างกัน

โดยสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงกระบวนการในการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบุนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานตามลำดับความจำเป็นเพื่อการพัฒนาขององค์กร 2) พัฒนานโยบายที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละอย่าง 3) พัฒนารูปแบบปฏิบัติงานสำหรับแต่ละนโยบายที่ได้รับการอนุมัติ 4) เผยแพร่ นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับการอนุมัติให้ทราบกันโดยทั่วไป และ 5) กำหนดกระบวนการในการทบทวนนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง แต่จะต้องสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้
2. มีความเหมาะสม สอดคล้องกับที่กฎหมายกำหนด
3. ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและเป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน

สิ่งสำคัญ คือ วิธีการปฏิบัติงานที่ดีควรจะทำให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ และนโยบายจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และบอกความต้องการขององค์กรได้ โดยจะต้องคำนึงถึงนโยบายปัจจุบันขององค์กร นโยบายขององค์กรภายนอก (องค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน) ข้อกำหนดของกฎหมาย ปัจจัยทางด้านการเงิน ผลสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา หรือผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย

สำหรับความเห็นที่มีต่อหนังสือเล่มนี้ ผู้อ่านขอเสนอใน 2 มุมมอง คือ จุดเด่นและจุดด้อย สำหรับจุดเด่นนั้นหนังสือเล่มนี้มุ่งนำเสนอหลักกว้าง ๆ ซึ่งครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดในการพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถปรับใช้ได้กับทุกองค์กร ทำให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรประเภทใดก็ตาม สำหรับลักษณะการนำเสนอจะใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา และได้มีการสอดแทรกเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้อ่านคุ้นเคยเป็นอย่างดีมาช่วยในการอธิบาย ทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจสิ่งที่ผู้เขียนต้องการอธิบายได้ง่ายขึ้น เช่น การที่ผู้เขียนยกเนื้อหาตอนหนึ่งจากเรื่อง Alice in Wonderland มาใช้อธิบายความหมายของ Definitions (p. 111) นอกจากนี้ในตอนเริ่มต้นแต่ละบทจะมีคำคมที่น่าสนใจจากบุคคลต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นบุคคลผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ได้แนวคิดในการนำนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ต่อไป เช่น “(My Dad) didn’t have health insurance or benefits, and I saw the debilitating effect that had on him. I decided if I was ever in a position to make a contribution to

others in that way, I would.” - Howard Schultz (p. 163) สำหรับกรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งมีประกอบในทุกประเด็นก็ช่วยสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้อ่านได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้อ่านเห็นภาพ รวมถึงการปรับใช้ในสถานการณ์จริงว่าจะปรับใช้อย่างไร ในส่วนของนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้นั้นมาจากองค์การจริง ซึ่งแม้จะมีการแก้ไขเพื่อตัดรายละเอียดบางส่วนที่ไม่อาจเปิดเผยได้ออกไป แต่ก็ยังเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านในการที่ทำให้ได้รับทราบถึงนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอยู่จริงในองค์การต่าง ๆ โดยในแต่ละตัวอย่างจะมีหลายทางเลือก แล้วจะถามผู้อ่านว่าถ้าเป็นคุณ你会เลือกใช้นโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใด ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้อ่านคิดตาม แล้วทางผู้เขียนก็จะบอกด้วยว่านโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดที่ควรนำมาปฏิบัติ โดยวิธีการเขียนส่วนใหญ่ใช้ลักษณะของการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้อ่านคิดหาคำตอบ ซึ่งทำให้น่าติดตามและทำให้ผู้อ่านสามารถคิดตามไปพร้อม ๆ กันได้ด้วย เช่น Does this policy statement apply to all employees, departments, and locations of our organization? (p. 69) นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน (Employee Opinion Surveys) ในแต่ละเรื่องที่น่าสนใจด้วย ซึ่งช่วยให้ผู้อ่านสามารถรับทราบความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ว่ามีความคิดเห็นต่อเรื่องต่าง ๆ อย่างไร อันจะช่วยให้การตัดสินใจกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ สามารถหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและกระแสด้านที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่าง ๆ ได้ และสำหรับผู้อ่านที่ต้องการตัวอย่างของนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น แผ่นซีดีที่มีมาพร้อมกับหนังสือเล่มนี้จะมีตัวอย่างของนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรของคุณได้อีกด้วย อีกทั้งผู้เขียนยังได้แนะนำหนังสือที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในเล่มซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านสามารถไปค้นคว้าประเด็นที่สนใจเพิ่มเติมได้ และดัชนี (Index) ท้ายเล่มก็ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้อ่านในการค้นหาเรื่องที่สนใจได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

สำหรับจุดด้อยของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การใช้การอธิบายรายละเอียดไปเรื่อย ๆ ทำให้ในบางครั้งอาจทำให้ผู้อ่านเกิดความเบื่อหน่ายขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอมาเป็นการใช้ตารางหรือแผนภาพประกอบบ้าง ซึ่งน่าจะช่วยสร้างความน่าสนใจให้เกิดขึ้นทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายและยังเป็นการสรุปสาระสำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ถึงแม้ในแต่ละประเด็นที่ผู้เขียนนำเสนอจะมีตัวอย่างประกอบ แต่ตัวอย่างที่นำเสนอนั้นก็ก็เป็นตัวอย่างเฉพาะประเด็นนั้น ๆ ไม่ได้สอดคล้องเชื่อมโยงกับเรื่องอื่น ๆ ซึ่งหากผู้เขียนเปลี่ยนเป็นการใช้ตัวอย่างเดียว (ของบริษัทเดียว) มากตัวอย่างประกอบการอธิบายตลอดทั้งเล่มในทุกประเด็นน่าจะช่วยสร้างความเข้าใจ และทำให้ผู้อ่านเห็นภาพของนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดีมากยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้เขียนไม่ได้แนะนำนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

ซึ่งต้องปรับให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม โดยควรเน้นที่ความหลากหลายและแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ ภาวะ เชื้อชาติ และศาสนา ก็จะทำให้เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

โดยสรุป “How to Develop Essential HR Policies and Procedures” โดย John H. McConnell จัดเป็นหนังสือที่ดี มีประโยชน์ และมีคุณค่าควรแก่การหยิบมาอ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะสำหรับผู้บริหารที่ต้องการนำไปปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้คงไม่สามารถตอบคำถามได้ทุกคำถาม เช่นเดียวกับที่ผู้เขียนบอกอยู่เสมอว่า “As with most things in this book, there is no one correct format, and your organization may already have one.” ดังนั้นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรของคุณมากที่สุดคุณต้องคิดเอง