

บทวิจารณ์หนังสือ “คัมภีร์ HR”



เขียนโดย ชารอน อาร์มสตรอง และบาร์บารา มิตเชลล์ แปลจาก *The Essential HR Handbook*

แปลโดย คมกฤษ จงบุญวัฒนา

วิจารณ์โดย สุรศักดิ์ ชะมารัมย์¹

ประวัติย่อผู้เขียน



ชารอน อาร์มสตรอง (Sharon Armstrong) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยเซาเทิร์นเมน (University of Southern Maine) และปริญญาโทด้านการให้คำปรึกษาจากมหาวิทยาลัยจอร์จวอชิงตัน (George Washington University) ชารอนเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีใบอนุญาต เป็นสมาชิกของสมาคมการบริหารทรัพยากรบุคคล (Society of human resource management) และกลุ่มสาขาดำรงตำแหน่งในตำแหน่งคณะกรรมการที่ปรึกษาของรายงาน Disability Leave and Absence Reporter ซึ่งจัดพิมพ์โดย Bureau of Business Practice เป็นประจำทุกเดือน ชารอนเริ่มทำงานในสาขาทรัพยากรบุคคลเมื่อปี ค.ศ.1985 ในฐานะฝ่ายสรรหาและฝ่ายฝึกอบรมของบริษัทกฎหมายขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในเมนฮัตตัน ก่อนที่จะได้รับการเลื่อนขั้นให้เป็นผู้บริหารภายในเวลาเพียงหกเดือน ต่อมาในปี ค.ศ.1998 และยังได้ก่อตั้งบริษัทชารอนอาร์มสตรองแอนด์แอสโซซิเอตส์ (Sharon Armstrong and Associates) ได้ให้คำปรึกษาแก่บริษัทขนาดใหญ่และเล็กมากมาย ดำเนินการจัดฝึกอบรมและบริหารโครงการด้านทรัพยากรบุคคลให้ลูกค้าที่หลากหลายทั้งในภาคเอกชนที่แสวงหากำไร และไม่แสวงหากำไร รวมทั้งในภาครัฐบาล นอกจากนี้ ชารอนยังเป็นผู้ร่วมแต่งหนังสือ *Stress-free Performance Appraisals: Turn Your Most Painful Management Duty into a Powerful Motivational Tool* และหนังสือเบาสมองอย่าง *Heeling the Canine Within: The Dog's Self-Help Companion*

¹อาจารย์ประจำคณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด



บาร์บารา มิทเชลล์ (Barbara Mitchell) มีประสบการณ์กว่า 25 ปี

ในการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเป็นผู้ร่วมก่อตั้งและเป็นประธานบริษัทมิลเลนเนียมกรุ๊ปอินเตอร์เนชันแนล (The Millennium Group International, LLC) ซึ่งเป็นบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพัฒนาสมรรถภาพองค์กรในวอชิงตัน ดี.ซี. ชีวิตการทำงานส่วนใหญ่ของบาร์บาราอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารอาวุโสด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มแมริออตต์อินเตอร์เนชันแนล (Marriott international) โดยดูแลด้านการสรรหาบุคลากร พนักงานสัมพันธ์ และการสื่อสารในองค์กร นอกจากนั้นยังดำรงตำแหน่งผู้บริหารบริษัทอีออน คอร์ปอเรชัน (Eon Corporation) และฮิวแมนจีโนมายซ์ (Human Genome Science, Inc.) ด้วย นอกจากนี้ บาร์บารายังเป็นผู้แต่งหนังสือชื่อ *Finder Keepers: A Back to Basics Approach to Attracting and Retaining the Best* และยังได้ร่วมแต่งหนังสือชื่อ *On Staffing: Advice and Perspective from HR Leaders and Cover Letters for Dummies* ด้วย บาร์บารายังได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในคณะผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการให้คำปรึกษาและการจ้างงานของสมาคมการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนั้น บาร์บารายังได้รับเชิญเป็นวิทยากรในหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาและการรักษาบุคลากร คนรุ่นต่าง ๆ ในที่ทำงาน การบริหารสืบทอดตำแหน่งการให้คำปรึกษา และการจ้างเหมาบริการด้านทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ ๆ

ลักษณะของหนังสือ

หนังสือคัมภีร์ HR ซึ่งแปลมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษชื่อ *The Essential HR Handbook* เล่มนี้ถือได้ว่าเป็นคู่มือบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีเนื้อหาน่าสนใจและครบถ้วนอีกเล่มหนึ่ง โดยหนังสือเล่มนี้ได้ให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ติดมากสำหรับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และนักบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผู้ที่ไม่เคยศึกษาด้านนี้มาก่อนก็ตาม เพราะผู้เขียนได้ดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวเรียงร้อยด้วยความเป็นไปเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่กระบวนการสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ พร้อมกันนั้นผู้เขียนยังได้นำเสนอตัวอย่างกรณีศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาทำความเข้าใจเนื้อหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละบทได้โดยง่ายมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนแรก เป็นบทนำ โดยกล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 จนถึงต้นศตวรรษที่ 19 ทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดตัวละครใหม่เข้ามาแทนที่เจ้าของกิจการซึ่งก็คือ หัวหน้า ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ ถูกต้อง และรวดเร็ว หลายองค์กรเปลี่ยนชื่อฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็น “ฝ่ายทุนมนุษย์ (Human capital)” เพื่อเน้นความสำคัญของทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ส่วนที่สอง เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้จำแนกเนื้อหาออกเป็น 10 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และค่าแรงพนักงาน บทที่ 2 การรับสมัครพนักงาน บทที่ 3 การประเมินผลและแนะนำพนักงานใหม่ บทที่ 4 การอบรมและพัฒนา บทที่ 5 การประเมินผล

การทำงาน บทที่ 6 การจ่ายค่าตอบแทน บทที่ 7 พนักงานสัมพันธ์ บทที่ 8 การบริหารกำลังคนที่หลากหลาย บทที่ 9 เทคโนโลยี และบทที่ 10 ความท้าทายในสถานที่ทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในแต่ละบทจะมีตัวอย่างการฝึกปฏิบัติและบทสรุปสำหรับผู้จัดการ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถฝึกฝนและลงมือปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล และส่วนที่สาม เป็นบทส่งท้าย ซึ่งได้ต่อยอดไปถึงข้อคำนึงที่สำคัญในการเป็นผู้จัดการและนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ซึ่งจะต้องไม่ลืมว่าทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ พนักงาน โดยให้พยายามอย่างเต็มที่เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและดึงดูดให้พนักงานมีส่วนร่วม ทั้งนี้ในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

บทที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และค่าแรงจูงใจ ในบทนี้ ผู้เขียนได้ให้ความรู้เกี่ยวกับเหตุผลที่ว่าทำไมทุกองค์กรจำเป็นต้องมีค่าแรงจูงใจเป้าหมายหรือพันธกิจที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีกลยุทธ์การวางแผนในอนาคตด้วย โดยเริ่มอธิบายจากกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ ค่าแรงจูงใจ การนำแผนไปปฏิบัติ การสื่อสารแผนเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงแผนทรัพยากรบุคคลกับแผนเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์กร บทสรุปสำหรับผู้จัดการ พร้อมทั้งตัวอย่างค่าแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมจากแต่ละองค์กรให้นำมาเผยแพร่แล้ว

บทที่ 2 การรับสมัครพนักงาน ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงกระบวนการจ้างงานว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร โดยในตอนแรกได้กล่าวถึงการสรรหาผู้สมัครงาน พร้อมกับแบบตรวจสอบบุคคลอ้างอิง ตามมาด้วยการพิจารณาประวัติผู้สมัครงาน และตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นทางโทรศัพท์ การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน พร้อมตัวอย่างคำถามสำหรับผู้สัมภาษณ์เพื่อทดสอบพฤติกรรม ตัวอย่างแบบประเมินผู้สมัครงาน และบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 3 การปฐมนิเทศและแนะนำพนักงานใหม่ ในบทนี้ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ผู้จัดการที่ชาญฉลาดจะตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยให้พวกเขาเริ่มงานใหม่ได้อย่างมั่นคงอย่างไร เริ่มต้นอธิบายถึงการปฐมนิเทศ พร้อมตัวอย่างกิจกรรมการปฐมนิเทศแก่พนักงานใหม่ การแนะนำพนักงานใหม่ ความประทับใจแรก การปฐมนิเทศ การวัดผล และการดำเนินการอย่างเป็นระบบ รวมตลอดทั้งบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 4 การอบรมและพัฒนา ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงพนักงานต้องการที่ทำงานที่เปิดโอกาสให้พวกเขาพัฒนาทางอาชีพและสังคมควรจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การฝึกอบรม พร้อมตัวอย่างการประเมินความต้องการฝึกอบรม การวางแผนฝึกอบรม การให้คำแนะนำ และการประเมินผล ซึ่งผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นถึง 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่หนึ่ง การตอบสนอง ขั้นตอนที่สอง การเรียนรู้ ขั้นตอนที่สาม การนำไปใช้ และขั้นตอนสุดท้ายหรือขั้นตอนที่สี่ ผลลัพธ์ และบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 5 การประเมินผลการทำงาน ในบทนี้ ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่าจริง ๆ แล้วการประเมินผลการทำงานมีมาอยู่แล้วเป็นร้อยปี แต่ก็ยังไม่สามารถกระทำได้อย่างถูกต้อง พนักงานมักจะเป็นฝ่ายฟังจากผู้จัดการพูดอยู่ฝ่ายเดียว ในขณะที่การประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องเหมือนกับเครื่องรับส่งวิทยุที่พูดตอบโต้กันได้ โดยส่วนแรกได้กล่าวถึงอะไรคือการประเมินผลการทำงาน ตามมาด้วยประเด็นเกี่ยวกับการประโยชน์ของการประเมินผลการทำงานที่มีต่อองค์กร ผู้จัดการ พนักงาน สัญลักษณ 5 ประการ ของการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ข้อควรปฏิบัติและหลีกเลี่ยงในการประเมินผลการทำงาน 5 ขั้นตอนของการพูดคุยเพื่อการประเมินผลการทำงาน นอกจากนั้นยังได้ชี้ให้เห็นถึงการประเมินที่ผิดพลาด การทำให้ถูกกฎหมาย และการประเมินผู้ประเมิน และตอนท้ายกล่าวถึงบทสรุปสำหรับผู้จัดการ



บทที่ 6 การจ่ายค่าตอบแทน ในบทนี้ เขียนโดยไมเคิล สแตรนด์ (Michael Strand) ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ 30 ปี ในการบริหารแผนการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน รวมทั้งการบริหารและดำเนินโครงการค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก และยังเป็นตัวแทนขายประกันชีวิตและประกันสุขภาพ โดยมีใบประกอบวิชาชีพ ซึ่งไมเคิลได้อธิบายถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การกำหนดช่วงเงินเดือน การใช้ช่วงเงินเดือน การเทียบตำแหน่งงาน การเปิดเผยค่าตอบแทน เงินจูงใจ และบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 7 พนักงานสัมพันธ์ ในบทนี้ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าการทำให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศน่าทำงานจะเป็นพื้นฐานของกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ที่ดีอย่างไร โดยใช้ให้เห็นถึงปรัชญาของผู้จัดการ ผู้ฝึกสอนกับผู้ให้คำปรึกษา คำกล่าวสำหรับผู้จัดการ พร้อมกันนั้นก็ได้อีกตัวอย่างสาเหตุของพฤติกรรมของริชาร์ด การดำเนินการทางวินัยแบบเป็นขั้นตอน ข้อควรปฏิบัติในการพูดคุยเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา การจดบันทึกพร้อมตัวอย่างบันทึกตักเตือนและเคล็ดลับการเขียนบันทึก การเลิกจ้าง และขั้นตอนการบอกเลิกจ้าง รวมตลอดทั้งบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 8 การบริหารกำลังคนที่หลากหลาย ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวว่าเป้าหมายของกลยุทธ์ความหลากหลายคือ การมีสถานที่ทำงานสำหรับทุกคน โดยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทุกคนพอใจและรู้สึกผูกพันกับการทำงานภายในองค์กร โดยเริ่มต้นด้วยการอธิบายประเด็นสถานที่ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งได้อีกกรณีศึกษาในประเด็นความหลากหลาย จากนั้นอธิบายเรื่องการสร้างวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสรรหากำลังคนที่หลากหลาย พนักงานสูงอายุ คณะกรรมการความหลากหลาย การวัดความหลากหลายในที่ทำงาน และตอนท้ายกล่าวถึงบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 9 เทคโนโลยี ในบทนี้ มีเนื้อหาที่ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่าการตามเทคโนโลยีให้ทันเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้บริษัทของเราเหนือบริษัทอื่นได้อย่างไร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงคือความไม่แน่นอน ตัวอย่างนโยบายด้านเทคโนโลยี การจัดการข้อมูลและกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล การติดตามใบสมัคร การเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ และบทสรุปสำหรับผู้จัดการเป็นเนื้อหาลำดับสุดท้ายของบทนี้

บทที่ 10 ความท้าทายในสถานที่ทำงานในศตวรรษที่ 21 ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวนำเนื้อหาไว้อย่างน่าสนใจว่า สถานที่ทำงานที่ทันสมัยก็คือที่มีวิวัฒนาการ เนื่องจากทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือทรัพยากรอื่น ๆ ล้วนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น วิธีการที่องค์กรใช้ในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร จากนั้น ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของกำลังคน ตามมาด้วยประเด็นจริยธรรมทางธุรกิจ คนหลากหลายรุ่นในที่ทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน ข้อดีและข้อเสียของการทำงานทางไกลสำหรับองค์กร ข้อดีและข้อเสียของการจ้างบุคคลภายนอก โลกาภิวัตน์ กิจกรรมเพื่อสุขภาพ พร้อมทั้งเคล็ดลับในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ประสบความสำเร็จ และตอนท้ายเป็นบทสรุปสำหรับผู้จัดการ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว เนื้อหาอันเป็นจุดเด่นประการสำคัญของหนังสือเล่มนี้คือ การบรรจุภาคผนวกไว้ท้ายเล่ม โดยนำเสนอตัวอย่างแบบฟอร์มที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้เป็นอย่างดีทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วยใบสมัครงาน หนังสือตอบรับเข้าทำงาน แบบสำรวจลักษณะของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายลักษณะงาน รายการเอกสารที่ต้องมีในแฟ้มประวัติพนักงาน แบบสอบถามพนักงานใหม่ ใบลา แบบประเมินผลการทดลองงานสามเดือน ตัวอย่างแบบประเมิน

ผลการทำงาน แผนการปรับปรุงผลการทำงาน ตัวอย่างบันทึกตกเดือน ตัวอย่างบันทึกตกเดือนครั้งสุดท้าย และแบบสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงาน

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

ในทัศนะของผู้วิจารณ์เห็นว่า หนังสือคัมภีร์ HR หรือ The Essential HR Handbook ซึ่งประพันธ์โดยชาร์อน อาร์มสตรอง (Sharon Armstrong) และบาร์บารา มิตเชลล์ (Barbara Mitchell) นับได้ว่าเป็นหนังสือที่ให้ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่ดีอีกเล่มหนึ่งที่มีการใช้สำนวนภาษาที่สละสลวย ชวนให้น่าอ่าน และน่าติดตาม โดยมีเนื้อหาที่ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีความครอบคลุมภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงเรื่องของสภาพการทำงานและการบริหารจัดการทั้งเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ ซึ่งช่วยสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานด้วย โดยมีข้อมูล เครื่องมือ และวิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้จริง อีกทั้งเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี ดังนั้น นักศึกษา หรือผู้สนใจทั่วไปจึงควรที่จะได้อ่านและศึกษาหนังสือเล่มนี้กันอย่างจริงจัง เพื่อนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไป