



บทวิจารณ์หนังสือ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า
Human Resource Management for Line Managers in the Next Decade

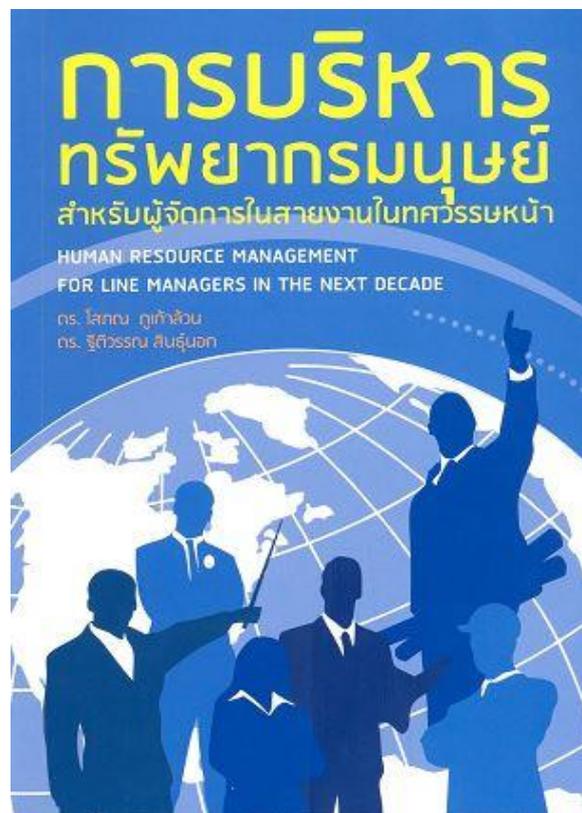
สุรศักดิ์ ชะมารัมย์

Surasak Chamaram

อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Lecturer, the Department of Public Administration, Faculty of Law and Politics , Roi Et Rajabhat University

Corresponding Author, e-mail: surasakchamaram@hotmail.com



ชื่อหนังสือ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า

ผู้แต่ง : โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณ สินธุ์นอก

ผู้จัดพิมพ์ : สำนักพิมพ์ อีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168 กรุงเทพฯ

ปีที่พิมพ์ : 2557

หนังสือเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า หรือที่ใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า Human Resource Management for Line Managers in the Next Decade เล่มนี้จัดพิมพ์โดยอีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168 พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ.2557 เนื้อหามีจำนวน 239 หน้า (นับรวมหน้าปก คำปรารภ บทนำ และสารบัญด้วยแล้ว) ถึงแม้ว่าจะมีการตีพิมพ์เผยแพร่ออกสู่สาธารณะมานานพอสมควรแล้ว ประกอบกับยังมิได้มีการพิมพ์ซ้ำแต่อย่างใด แต่ก็ยังเป็นหนังสือที่มีเนื้อหา

สาระน่าสนใจ และเหมาะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคสมัยปัจจุบันเป็นอย่างดีอีกเล่มหนึ่ง โดยเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นจากประสบการณ์ของผู้เขียนทั้งสองคน โดยที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์หรือตั้งใจเพื่อที่จะใช้เป็นตำราเรียน แต่ให้ใช้เทียบเคียงกับสิ่งที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นกับผู้จัดการในสายงานในอนาคต เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ ผู้เขียนทั้งสองยังได้กำหนดนิยามหรือความหมายของคำว่า “ผู้จัดการในสายงาน (Line Managers)” ไว้ในหนังสือเล่มนี้ว่าหมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับใด และเรียกชื่อตำแหน่งว่าอย่างไร เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย รองกรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ หัวหน้าคณะผู้บริหาร หรือประธานกรรมการ เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้น เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันกับผู้เขียน

หนังสือเล่มนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ 1) เพื่อให้ผู้จัดการในสายงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้มีอำนาจที่จะควบคุมบังคับบัญชาทีมงาน และในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อให้ผู้จัดการในสายงานมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ ทั้งในด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกลั่นกรองคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งพนักงาน ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และ 3) เพื่อให้ผู้จัดการในสายงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์กร ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะกับผู้คนที่เป็นผู้จัดการในสายงาน (Line Managers) เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักศึกษาที่กำลังศึกษาทางการบริหารธุรกิจ การจัดการ และศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงผู้สนใจทั่วไปในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย การนำเสนอเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้มีการจัดแบ่งออกเป็น 10 บท ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสังเขปตามลำดับดังนี้

บทที่ 1 แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจเบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากร (Resource) ความรู้เรื่องมนุษย์และพฤติกรรมมนุษย์ (Understanding Human Behavior) แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Concepts) รวมตลอดทั้งการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis)

บทที่ 2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งหวังความสำเร็จ เป็นความพยายามกล่าวถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งหวังให้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้บังคับบัญชา และในฐานะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าควรดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) การบริหารสวัสดิการ (Welfare Administration) การให้บริการข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRIS Service) รวมตลอดทั้งการวางตัวและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงาน (Modeling)

บทที่ 3 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ในบทนี้ ผู้เขียนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาร่วมงานในทีมงานของแต่ละสายงาน เป็นภารกิจที่ทั้งฝ่าย HR และผู้จัดการในสายงานจำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพราะถ้าเลือกคนมาผิด ไม่ว่าจะด้วยความไม่รู้ ด้วยด้อยประสบการณ์หรือความประมาทเลินเล่อก็ตาม แทนที่ทีมงานจะได้คนมาช่วยแก้ปัญหา กลับได้คนมาสร้างปัญหา การสรรหาและคัดเลือกในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีอยู่ 3 ขั้นตอนใหญ่คือ การสรรหาและคัดเลือกเบื้องต้น เป็นงานของ HR การพิจารณาตัดสินใจเลือกคนเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นงานของต้นสังกัด และการรับรายงานตัวเพื่อนำพนักงานใหม่เข้าสู่โลกของการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย

บทที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยายามอธิบายให้เห็นถึงว่าองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในด้านคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคล และสมรรถนะของทีมงาน องค์กรนั้นก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างทันเวลา ทันต่อการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาคุณภาพ



ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และนิสัยในการทำงาน (Habit) ที่เหมาะกับการปฏิบัติงานแต่ละประเภทในองค์กร พร้อมทั้งปลูกฝังให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถเหล่านั้นรวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นก็จะต้องอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงอธิบายถึงว่าทำไมจึงต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันไปทำไม รวมตลอดทั้งการฝึกอบรมแบบต่างๆ

บทที่ 5 บทบาทด้านการบริหารดาวเด่นในองค์กรสำหรับผู้จัดการในสายงาน ผู้เขียนกล่าวถึงประเด็นแรงงานฝีมือว่า ถ้านักธุรกิจและเจ้าของสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่เป็นคนไทยได้ดำเนินการพัฒนาคนและธำรงรักษาคนของตนเองให้อยู่ร่วมสร้างความสำเร็จในองค์กร ในขณะที่นักลงทุนต่างประเทศที่เป็นธุรกิจข้ามชาติ (Multinational Business) ทำกันมานานแล้ว นั่นคือ การบริหารดาวเด่น (Talent Management) และการเร่งรัดพัฒนาบุคลากร (Fast Track Development Program) ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงอธิบายให้เห็นว่า ทำไมการบริหารดาวเด่นจึงมีความสำคัญมากในปัจจุบัน มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการบริหารดาวเด่น และนโยบายใดขององค์กรที่ควรกำหนดให้มีขึ้น เพื่อส่งเสริมการบริหารดาวเด่น รวมตลอดทั้งในตอนสุดท้ายได้พยายามชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารดาวเด่นนั้นว่าควรเป็นอย่างไร

บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ในบทนี้ ผู้เขียนได้อธิบายอย่างสั้นๆให้เห็นถึงเหตุผลของการประเมินผลว่า เราประเมินผลการปฏิบัติงานทำไม ทำไมการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีปัญหา และเพื่อให้เห็นถึงความเหมาะสมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เขียนจึงได้แนะนำวิธีการว่า ทำอย่างไรจึงจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างเหมาะสมไว้ในตอนท้ายของบทนี้

บทที่ 7 บทบาทด้านการพัฒนาองค์กรของผู้จัดการในสายงาน ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรมีลักษณะเช่นเดียวกันกับองค์กรที่จะต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆที่จำเป็นจะต้องมีความพึงพอใจในการทำงาน ต้องต่อสู้เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย ต้องดำรงไว้ซึ่งเกียรติยศและศักดิ์ศรี อีกทั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสบความสำเร็จในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนการธำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพการมีงานทำในโลกของการใช้เทคโนโลยีมาทำงานแทนมนุษย์ ทางเลือกหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหของทั้งองค์กรและบุคลากรขององค์กรได้คือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงได้นำเสนอให้เห็นถึงขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร ผลการพัฒนาองค์กร และบทบาทของผู้จัดการในสายงานด้านการพัฒนาองค์กรว่าควรมีความรับผิดชอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างไร

บทที่ 8 บทบาทด้านการเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานของผู้จัดการในสายงาน เป็นการอธิบายถึงการส่งเสริมคนที่มีผลงานโดดเด่นโดยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการนั้น องค์กรจะต้องแบกรับภาระ “การมีผู้จัดการที่มีนิสัยเจ้าหน้าที่เทคนิค” ของพนักงานผู้นั้นไปนานพอสมควรเสียทีเดียว ที่โชคร้ายกว่านั้นก็คือ อาจมีบางคนต่อแค้นออกจากองค์กรไป เพราะถ้อยหลังกลับลงมาไม่ได้ เพื่อให้องค์กรหลีกเลี่ยงการสูญเสียเจ้าหน้าที่เทคนิคดีๆไปหนึ่งคน และได้ผู้จัดการแยๆมาหนึ่งคน ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงได้นำเสนอคำแนะนำเพื่อทำความเข้าใจกับแนวคิดและหลักการของผู้ที่จะเป็นผู้จัดการให้ต่อแค้น โดยกล่าวถึงคนที่จะเป็นผู้จัดการว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างจากคนธรรมดาอย่างไร และภาวะผู้นำหรือรูปแบบของคนที่เป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานระดับมืออาชีพว่าควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง จากนั้นได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง รวมตลอดทั้งความรู้เรื่องการเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานว่าต้องรู้อะไรบ้างทำไมหลายคนจึงไม่ยอมเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้อื่น ต้องคิดอย่างไรจึงจะเป็นพี่เลี้ยงได้ ใครควรเป็นพี่เลี้ยง และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง

บทที่ 9 การบริหารการมาทำงานของพนักงาน ในบทนี้ ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่า นักบริหารและผู้จัดการในสาย ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของทีมงานว่าจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิดและหลักการในการบริหารการมาทำงานให้ถูกต้องทั้งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และในด้านข้อกำหนดของ

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ในประเด็นต่างๆได้แก่ การบันทึกเวลาการทำงานของพนักงาน การลาป่วย การลาภักดิ์ การลาหยุดพักผ่อนประจำปี และการขาดงาน

บทที่ 10 ข้อคิดสำหรับผู้จัดการในสายงาน ในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้สะท้อนประสบการณ์ของตนฝากไว้เป็นข้อคิดและข้อเสนอแนะแก่บุคคลที่เป็นผู้จัดการในหลายเรื่องได้แก่ ทำไมพนักงานจึงลาออกจากองค์กรไปเสียละ และทำไมพนักงานเก่งๆดีๆเหล่านี้จึงออกไปเสียละ

กล่าวโดยสรุป หนังสือเล่มเล่มนี้เป็นหนังสือกึ่งวิชาการที่มีการใช้ภาษาในการอธิบายไม่ยากและสลับซับซ้อนจนเกินไป มีสาระเนื้อหาที่น่าสนใจชวนให้น่าติดตาม และมีการลำดับเนื้อหาตามหมวดหมู่ที่แบ่งไว้อย่างเหมาะสม เป็นหนังสือที่มีเนื้อหามุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มคนคือ กลุ่มผู้จัดการในสายงาน (Line Managers) แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจารณ์มีความเห็นว่าหนังสือเล่มนี้ยังคงมีจุดอ่อนสำคัญคือ ผู้เขียนไม่ได้นำเสนอกรณีศึกษา (Case Study) ไว้ในแต่ละบท ซึ่งอาจจะทำให้ผู้อ่านมองไม่เห็นภาพหรืออาจปฏิบัติตามได้ค่อนข้างยาก และยังมีจุดอ่อนที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนไม่ได้มีการสรุปเนื้อหาสาระสำคัญเพื่อให้ผู้อ่านได้ทบทวนความรู้ความเข้าใจในทุกบทไว้ด้วย ดังนั้น หากจะเป็นการช่วยเติมเต็มเนื้อหาในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ผู้วิจารณ์จึงเห็นว่าในการปรับปรุงเนื้อหาในครั้งต่อไป ผู้เขียนควรมีการเพิ่มเติมในส่วนของการศึกษา (Case Study) และการสรุปเนื้อหาสาระสำคัญในแต่ละบทไว้ด้วยก็จะเป็นการดียิ่ง

ถึงแม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะมีจุดอ่อนอยู่บ้าง แต่ก็มิใช่เพียงน้อยนิดหากเปรียบเทียบกับข้อดีหรือคุณค่าที่เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งมีอยู่หลากหลายประการตามที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นนั้น ดังนั้น หนังสือเล่มนี้ก็ยังมีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะใช้เป็นคู่มือหรือหนังสืออ่านประกอบสำหรับนักศึกษาที่กำลังศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการ และศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงผู้จัดการในสายงาน เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ รวมทั้งมีทัศนคติที่ถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์กรได้ ดังนั้น นักศึกษา ผู้จัดการในสายงาน รวมทั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรที่จะได้อ่านหนังสือที่มีคุณค่าเล่มนี้