

# การวิจัยการบริหารงานบุคคล\*

เพ็ญศรี วายawanนท์\*\*

## 1. ความหมาย

คำว่า วิจัย เป็นคำที่ใช้กันแพร่หลายอยู่มากในสมัยปัจจุบัน ในทางวิชาการได้มีผู้อธิบายความหมายของการวิจัยไว้เป็นอันมาก โดยเนื้อแท้แล้วก็ได้ความคิดถ่ายทอดกัน กันมาคือ การวิจัยคือ การศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งหวังหาความรู้เพิ่มขึ้น เป็นการศึกษาอย่างมีระบบและความรู้ที่ค้นพบนั้นจะนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติต่าง ๆ ได้ หรือยืนยันการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ หรือเพิ่มเติมหลักการต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ขึ้น เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาความจริงด้วยวิธีการคิดอย่างวิเคราะห์วิจารณ์

กิจกรรมในการวิจัย เริ่มด้วยการระบุหัวข้อที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน กำหนดแผนมุ่งที่ฐาน วางแผน จัดรูป และประเมินข้อมูลที่เก็บได้ ใช้วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ การทดสอบ การสังเกต หรือ การศึกษาความเป็นมาของเรื่องนั้น พิจารณาหาเหตุผล และตั้งข้อสรุป ในที่สุด ทดสอบข้อสรุปเพื่อตัดสินว่าข้อสรุปเหล่านั้นตรงกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ กิจกรรมเหล่านี้บางกรณีอาจเป็นการวิเคราะห์เบื้องต้น ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมุติฐานเพื่อการทดสอบ หรือทดสอบท่อไปอีก<sup>1</sup>

การวิจัยการบริหารงานบุคคล ก็เป็นการวิจัยความหมายข้างต้นนี้ และมีความมุ่งหมาย ก็คือ Edwin B. Flippo จำแนกไว้ว่า ความมุ่งหมายหลักของการวิจัยการบริหารงานบุคคล คือ เพื่อปรับปรุงส่งเสริมปรัชญาและการปฏิบัติในงานบริหารด้านนี้ หรือก็คือนัยหนึ่งความมุ่งหมายอย่างแทบทั้งสิ้น เพื่อค้นพบวิถีทางที่จะทำให้คนทำงานนำร่องความสามารถในการทำงานให้อยู่ในระดับสูงโดยสมำเสมอ และมีทัศนคติที่ดีต่องาน<sup>2</sup>

\* ผู้เขียนขอขอบคุณ อาจารย์แสวง รัตนรงค์ломาส ที่ช่วยให้ข้อคิด และข้อมูลบางส่วนที่เป็นประโยชน์ ไว้ ณ ที่นี้ด้วย

\*\* เพ็ญศรี วายawanนท์, บ.บ. (อุพา), ประกาศนียบัตรทางรัฐประศาสนศาสตร์, M.A. (Gov't) Indiana; ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

<sup>1</sup> Cecil E. Goode, *Personnel Research Frontiers*. (Chicago: Public Personnel Association, 1958) p. 2; L. Frederick and Clifford Woody, "The Values of Educational Research to the Classroom Teacher," *Journal of Educational Research*, vol 16: 1927, pp. 172-178.

<sup>2</sup> Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*. (Tokyo : Toshio Printing, 1966), p. 535.

การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนอยู่มาก และพฤติกรรมของคนนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้โดยตลอดหรือโดยสุกต้องสมมุติ ยกเว้นการคาดคะเนหรือบางเรื่องก็อาจคาดไม่ถูกมากก่อนเลย การทำความเข้าใจ พฤติกรรมของคนจำต้องอาศัยความรู้และผลงานวิจัยจากหลายสาขาวิชา เช่นงานวิจัยทางจิตวิทยา ทางสังคมวิทยา เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นบางเรื่อง ในการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องยึดถือพิจารณาทางเศรษฐกิจอยู่มาก เช่น เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์เกือบกู้ด จึงจำเป็นต้องอาศัยเหตุผลทางเศรษฐกิจมาประกอบการพิจารณาด้วย

## II. แบบของการวิจัยการบริหารงานบุคคล

การวิจัยโดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 แบบ ที่อธิบายเบื้องต้น (*basic or exploratory*) และการวิจัยประยุกต์ (*operational or applied*) การวิจัยการบริหารงานบุคคลก็จำแนกเป็น 2 แบบ ดังกล่าวใน Flippo<sup>3</sup> ได้อธิบายการวิจัยทั้งสองแบบไว้ ดังนี้

การวิจัยเบื้องต้น เป็นเรื่องของ การค้นพบวิชาความรู้โดยนักวิชาการสร้างแบบจำลองของแนวความคิด (*conceptual models*) ขึ้นมาเพื่อทดสอบสมมุติฐานในแบบจำลองเหล่านี้ การศึกษาต้องอาศัยการสังเกตปรากฏการณ์ในชีวิตจริง แล้วคิดค้นค้นคว้าเพื่อเบื้องต้น (*basic variables*) เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติของคนอย่างไร แล้วศึกษาตัวแปรเหล่านี้อย่างละเอียดโดยไม่ได้คำนึงถึงว่าันกับการบริหารงานหรือนักปฏิบัติจะนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้หรือไม่ ผลกระทบวิจัย เช่นนี้พิมพ์เผยแพร่กับมวลชนในลักษณะเป็นทฤษฎีอាជะนำนำไปใช้ปฏิบัติได้ หรืออาจจะมีลักษณะที่ให้แนวความคิดแก่ผู้ศึกษาพิจารณาเพิ่มนั้น อย่างไรก็ตามผลการวิจัยเหล่านี้ก็เป็นข้อสรุป (*generalizations*) ซึ่งมีส่วนเสริมความก้าวหน้าในสาขาวิชานี้ทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ตัวอย่าง ผลการศึกษาค้นคว้าแบบนี้ ได้แก่ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ D.M. McGregor<sup>3</sup> เป็นต้น

ส่วนการวิจัยประยุกต์ เป็นงานวิจัยที่ทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องต่างๆ ประโยชน์ของ การวิจัยแบบนี้ปรากฏทันทีและชัดเจน ขยับเขตของ การวิจัยแบบนี้อาจมีทั้งที่จะเอื้อคามาก ให้เวลานานและส่วนเปลี่ยนตัวใช้จ่ายมาก ดังเช่น งานวิจัยของ Dr. George Elton Mayo<sup>4</sup> และ

<sup>3</sup> D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*. (New York : McGraw - Hill, 1960)

<sup>4</sup> คุรุยกระดับใน J.A.C. Brown, *The Social Psychology of Industry*. (Baltimore, Maryland : Penguin Books, 1965), Chapter 3.

พวกรำที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ในเมืองชิคาโก รัฐ伊利ออย สหรัฐ อเมริกา โดยได้เริ่มศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานของคนทำงาน และ สภาพแสวงสว่างในโรงงานก่อน ต่อมาได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อพิจารณาปัจจัย ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลงานและจิตใจคนทำงาน ปรากฏว่าได้กันพบความจริงหลายเรื่อง ซึ่งยัง ไม่เคยมีการศึกษา กันพบมาก่อน การวิจัยนี้เริ่มในปี ค.ศ. 1924 และใช้เวลาอีกหลายปี ก่อนจะนั้น

นอกจากนั้น การวิจัยประยุกต์หมายรวมถึงการวิเคราะห์เอกสารหลักฐานของหน่วยงาน ซึ่งใช้เวลาไม่นาน เพื่อกันหาสาเหตุของเรื่องต่าง ๆ เช่นเรื่องการขาดงานแก้ไขมาก เป็นต้น การ วิจัยแบบนี้มีพื้นฐานจากผลงานวิจัยเบื้องต้น ซึ่งได้จากการที่จะเป็นไปได้ของข้อสรุปเหล็ก ๆ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุจัยต่าง ๆ ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วก้าวไปอีกต่อไป ใช้แนวความคิด ตามผลงานวิจัยเบื้องต้นนั้นทดสอบ ทดสอบกับกรณีของตน

ข้อคิดสำคัญเกี่ยวกับการนำผลงานวิจัยเบื้องต้นมาใช้ในสถานการณ์จริง ๆ ก็คือ สภาพ แวดล้อมที่ปรากฏจริงกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ทำการวิจัยเบื้องต้นนั้นอาจไม่เหมือน กัน จึงเท่ากับว่าการกันคว้าของ การวิจัยเบื้องต้นมิได้ผ่านการทดสอบคิดตามผลมาก่อน เป็นเพียง ผลงานคิดกันทางวิชาการที่ให้แนวคิดซึ่งอาจนำมาใช้ประกอบการพิจารณาสภาพการณ์ในทาง ปฏิบัติได้เฉพาะเรื่อง ๆ ไป

การวิจัยประยุกต์ อาจจะดำเนินการศึกษาเรื่องโดยละเอียด ลงทุนมาก มีกระบวนการ ทำงานเป็นทางการโดยนักวิชาการ หรืออาจดำเนินการโดยนักบริหารทำการศึกษาวิจัยในเชิง ปฏิบัติงานปกติประจำวัน เป็นการทดลองและกันพบความจริงจากประสบการณ์ในงานนั้นเอง

### III. ผู้ทำการวิจัย

การวิจัยห้องสมุดแบบคั่งกล่าวข้างคัน จัดทำโดยสถาบันต่าง ๆ และบุคคลเท่าที่ปรากฏใน สหรัฐอเมริกา ผู้ที่ทำการวิจัยได้แก่ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย หน่วยราชการ สถาบันวิจัยเอกชน หน่วยบริหารงานบุคคลของธุรกิจเอกชน และผู้บริหารงานตามสายงานหลัก กล่าวคือ

วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทำการวิจัยทั้งที่เป็นแบบเบื้องต้นและแบบประยุกต์โดยได้รับ เงินอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยเอง จากธุรกิจเอกชนและมูลนิธิต่าง ๆ ธุรกิจเอกชนมักต้องการผล งานวิจัยประยุกต์ เมื่อหน่วยวิจัยของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทำงานวิจัยประยุกต์ให้ธุรกิจ เอกชนก็จะได้เงินมาอุดหนุนแก่งานวิจัยเบื้องต้นอีกด้วย โดยปกติวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ทำงานวิจัยเบื้องต้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมความก้าวหน้าของความรู้โดยไม่คำนึงถึงการ ใช้ประโยชน์เฉพาะเรื่องหรือการใช้ประโยชน์ในปัจจุบัน

หน่วยงานรัฐบาลจัดทำทั้งงานวิจัยเบื้องต้นและประยุกต์ เช่น หน่วยต่างๆ ในกระทรวงการธรรมการของศธ. แผนงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการงานบุคคล เป็นเหตุผล ในการจัดทำคู่มือสำหรับงานในรายชื่อพัฒนาฯ และคำยืนยันงานเหล่านั้น เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับงานต่อไป ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม กระทรวงกล้าหาญทำทั้งงานวิจัยเบื้องต้นและประยุกต์ในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาเฉพาะของหน่วยงานของตน เช่น กองทัพอากาศศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับปฏิกริยาของคนที่มีต่อสิ่งเร้าๆ ที่แผลล้มแบบต่างๆ ผลงานวิจัยเช่นนี้ใช้ประโยชน์ได้ในสภาพการณ์ทางธุรกิจตัวย

สถาบันวิจัยของเอกชนซึ่งก่อตั้งขึ้นในรูปต่างๆ เช่น สมาคมนายจ้างทำการวิจัยเฉพาะเรื่องที่สนใจในวงการอุตสาหกรรม เป็นเหตุผล ในการสำรวจตัวค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งเป็นการสำรวจที่ทำทุกๆ สองเดือน บางสมาคมที่มีชื่อเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงานวิจัยโดยตรง นอกเหนือจากนั้นก็มีบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ ซึ่งทำการวิจัยและขยายผลงานวิจัย เพื่อใช้แก่ปัญหาในหน่วยงานแต่ละแห่งที่ขอรับการปรึกษา

สำหรับธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน่วยบริหารงานบุคคลบางแห่ง ได้ทำการวิจัยประยุกต์ ซึ่งเป็นการทำหน้าที่ของหน่วยงานช่วยทุกหน่วย สำนักบริหารงานสายอาชญากรรม ให้ความสนใจแก่งานวิจัยโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานและมีผลต่อความสำเร็จของงานมาก น้อยต่างๆ กัน<sup>5</sup>

บุคคลที่ทำการวิจัยด้านนี้ ท่าทีประภูมิมาแล้ว ในสหราชอาณาจักรและอเมริกาพบจะดำเนินการ 3 ประเภทคือ นักวิชาการแท้ๆ ที่มีความรู้ทางสังคมศาสตร์ นักวิชาการที่ทำงานช่วยในร่องรอย การบริหารงานบุคคลอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ และนักปฏิบัติงานสายหลักที่สนใจทำการวิจัยด้านต่างๆ บุคคลประเภทแรกมีความรู้ทางสังคมศาสตร์สาขาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงานบุคคล คือ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ และการบริหารงาน ศึกษาค้นคว้าหนักไปทางทฤษฎี และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของหน่วยงานบริหารทั่วไปทั้งรัฐบาลและธุรกิจ และช่วยทำการวิจัยให้แก่หน่วยงานเหล่านั้นด้วย ส่วนนักวิชาการที่ทำงานช่วยในร่องรอยการบริหารงานบุคคลประจำอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ รู้หลักการและวิธีการบริหารงานบุคคลอยู่มาก แต่ขาดความรู้บังคับในรายละเอียดทางปฏิบัติของการทำงานจริงๆ ส่วนนักปฏิบัติ คือผู้บังคับบัญชาสายหลัก รู้บัญชาทางปฏิบัติค่อนข้างบุคคล 2 ประเภทต่างๆ แต่มักจะขาดความรู้ทางทฤษฎี หลักการ และวิธีการ

<sup>5</sup> Ibid., pp. 536 - 538.

และไม่มีเวลาพอที่จะทำการวิจัยได้เพิ่มที่ เพาะงานบริหารโดยปกติเต็มเมื่ออยู่แล้ว ฉะนั้นจึงเป็นฝ่ายให้ความร่วมมือให้ข้อมูลมากกว่า นักวิชาการในหน่วยบริหารบุคคลจึงอยู่ในฐานะที่จะรับภาระทำงานวิจัยได้ภายในหน่วยงานของตน อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ทำงานในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานวิจัยเอกชนอื่น ๆ มีส่วนทำงานวิจัยมากกว่าบุคคลประเภทอื่น นักวิชาการเหล่านี้ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ นักจิตวิทยา รองลงมาคือ นักสังคมวิทยา และ นักเศรษฐศาสตร์ และปรากฏแนวโน้มที่จะมีนักสังคมวิทยาและนักมนุษยวิทยามากขึ้น และเกิดแนวโน้มอีกรูปหนึ่งคือ การใช้นักวิชาการหลายสาขาวิชา (interdisciplinary or multidisciplinary affiliation) ร่วมกันทำงานวิจัยการบริหารงานบุคคล<sup>6</sup>

เมื่อพิจารณาภารกิจตามเหตุผลแล้ว การวิจัยโดยใช้วิชาการหลายสาขา (interdisciplinary research approach) ก็เป็นเรื่องจำเป็น เพราะว่าปัญหาเกี่ยวกับคนเป็นปัญหาซับซ้อน และกว้างขวางเกี่ยวโยง到หลายสาขาวิชา

#### IV. วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยงานบริหารบุคคลได้ร่วมนาการเป็นผู้ดำเนิน จนถึงปัจจุบันดำเนินกันได้เป็น 5 วิธี<sup>7</sup> ได้แก่

1. การทดลองเบรียบเทียบ (controlled experiment) เป็นการทดลองศึกษาคนทำงานโดยการแยกคนเป็นกลุ่มและกันหากผลกระทบของสภาพการทำงานแบบต่าง ๆ ที่มีต่อผลงานของคนทำงาน การแยกกลุ่ม แยกเป็นกลุ่มทดลอง (experimental group) และกลุ่มที่ควบคุมไว้ (controlled group) แล้วพิจารณาผลการทดลองเบรียบเทียบกัน

ในกลุ่มทดลองก็พยายามรักษาทั่วไปต่าง ๆ ในสภาพการทำงานให้คงที่ไว้เพื่อยังแต่เปลี่ยนแปลงที่จะเรื่อง แล้วศึกษาดูว่าจะปรากฏผลอย่างไรขึ้นมา

การศึกษาแบบนี้ที่เคยทำกันมาแล้ว และมีชื่อเสียงที่สุด คือ การศึกษาในโรงงาน Hawthrone ของบริษัท Western Electric โดย George Elton Mayo และคณะ ตั้งให้เคยกันว่าเป็น บังเอิญ โดยอาศัยวิธีการที่กล่าวข้างต้นได้มีการทดลองเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับแสงสว่างที่ใช้ในโรงงานของบริษัทคั่งกล่าว ระยะเวลาหยุดพัก การถ่ายเทของอากาศภายในโรงงาน ก็ปรากฏว่า การเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัดในกลุ่มทดลอง แต่ได้

<sup>6</sup>Goode, *op. cit.*, pp. 31-33.

<sup>7</sup>Flippo, *op.cit.*, pp. 539 - 542.

คงรักษาสภาพเดิมไว้ในกลุ่มควบคุม ปรากฏผลเป็นที่ประ夸张ใจแก่นักวิจัย คือผลผลิตของกลุ่มควบคุมที่สูงขึ้นกว่า นักวิจัยจึงดำเนินการศึกษาต่อไป โดยการลดแสงสว่างในกลุ่มทดลอง บางขณะเปลี่ยนกลับไปให้มีสภาพเหมือนเดิม ทั้งนี้หวังว่าผลผลิตจะลดลง แต่กลับปรากฏว่า ผลผลิตไม่ลดลง บางขณะยังคงเพิ่มต่อไปอีกด้วย ทำให้ต้องทดสอบกันว่าตัวไปอีกว่าอกหนีอ จากสภาพแทนที่ทำงานแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ อะไรอีกที่มีอิทธิพลต่อผลงานการศึกษาเกี่ยวกับคน ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องพิจารณาสาเหตุต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันเชื่อมโยงกับเรื่องที่ศึกษาทดลองโดยรอบ ก็อบ เพราะสาเหตุบางประการควบคุมไม่ได้ เช่น เรื่องจิตใจ และทัณฑ์ของกลุ่มคนที่ถูกทดลอง จะเห็นได้จากการที่ผู้ทำการศึกษาให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า คนทำงานที่ถูกเดือดร้อนมี ส่วนในการศึกษาคนคว้ารู้สึกว่ามีความสำคัญจึงพอใจในการทำงาน โดยไม่ได้คำนึงว่ากำลังทดลองเพื่อทราบอะไร จึงพยายามผลิตให้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการทดลองนี้บ่งว่าเป็นจุดเริ่ม ต้นสำคัญของการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์

การทดลองโดยการเลิกกับแบบนี้ใช้กันมากพอสมควร เช่น ใช้ในการศึกษาเพื่อ พิจารณาผลการฝึกอบรม โดยให้คนกลุ่มหนึ่งได้รับการฝึกอบรมแบบหนึ่ง (กลุ่มทดลอง) และ ศึกษาผลการปฏิบัติงานเบรี่ยบเทียบกับคนอีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้รับฝึกอบรม (กลุ่มที่ควบคุมไว้) แล้วตั้งข้อสรุปภาคคณศาสตร์ของชาวฝึกอบรมที่เข้าชั้น ทั้งนี้ก็ยอมเป็นที่เข้าใจกัน เช่นเดียวกับ การศึกษาเรื่องคนในการผลื่น ๆ คือสภาพการณ์บางอย่างอาจควบคุมไม่ได้ ดังเช่นถ้าปรากฏว่า กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมทำงานได้ดีกว่า ก็อาจจะเนื่องจากทักษะของผู้ให้การฝึกอบรม หรือ เป็นเพราะความรู้สึกในความสำคัญที่ได้ถูกัดเลือกมาบริการฝึกอบรม หรือ เพราะสาเหตุแรก ลื้อมหกาย ๆ อย่างประกอบกัน ทำให้ปรากฏผลงานคือที่นักล่าவ່າและองค์ประกอบบนพื้นผืน เหล่านี้อาจเปรากฎขึ้นอีกหรือไม่ก็ได้ ลักษณะของการคาดการ ได้ยกเช่นนี้ทำให้การวิจัยการ บริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่น่าสนใจ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นเรื่องทำให้ขาดชั้องใจได้มากทั้ง

2. การสำรวจ (surveys) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อหดใหญ่ในการวิจัย เพราะว่าเป็นประโยชน์ ในการศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของคนจำนวนมากและในการศึกษาปรีคบเทียบที่น่วงงาน หลายหน่วยโดยพิจารณาจากลักษณะ โครงสร้าง (structural characteristics)<sup>8</sup> ของหน่วยงาน

---

<sup>8</sup> ดูตัวอย่างการสำรวจเพื่อศึกษาโครงสร้างของหน่วยงาน Richard A. Schoenherr and Judith Fritz, "Some New Techniques in Organization Research," *Public Personnel Review*, Vol. 28, No. 23, July 1967, pp. 156-161.

มักจะใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดหัวข้อ (structured interview) การสำรวจมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาการปฏิบัติที่ปรากฏอยู่และพยายามศึกษาเชื่อมโยงผลที่เกิดขึ้นกับสาเหตุทั่วๆ ในการดำเนินการจะต้องกำหนดสมมุติฐาน แล้วทั้งคู่สามารถที่จะใช้ในการสำรวจความแนวของสมมุติฐานที่กำหนดไว้ สมมุติฐานที่กำหนดขึ้นเหล่านี้ในต้องสัมพันธ์กับปัจจัยทั่วๆ ของเรื่องที่ต้องการศึกษา

ข้อคิดสำคัญในเรื่องนี้ ก็คือจะใช้เกณฑ์พิจารณา (criteria) อะไรที่จะตัดสินให้ว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้เหล่านั้นถูกต้องหรือไม่เพียงใด เรื่องนี้จะทราบได้เมื่อได้ทำการสำรวจจริง ๆ แล้ว และได้ข้อมูลมาวิเคราะห์สาเหตุทั่วๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ สังเกตผลที่ปรากฏแล้วพิจารณาความสัมพันธ์ของเหตุและผล โดยอาศัยการคำนวนทางสถิติเข้าช่วยด้วย วิทยาการทางเครื่องจักรกลคำนวนช่วยในการจำแนก แบ่งนับ จัดหมวดหมู่ข้อมูลจำนวนมากได้สังกะสัน มีวิเคราะห์ข้อมูลแล้วจึงตั้งข้อสรุปจากผลการสำรวจนั้น วิธีการนี้เรียกว่าถ้าหากได้ทำการสูบดูอย่างที่พอใจแล้ว ผลการสำรวจจะทำให้ตั้งข้อสรุปทั่วไปได้ ถ้าดูอย่างเช่น การสำรวจเกี่ยวกับการให้เงินโบนัสแก่พนักงานบริษัทเพื่อส่งเสริมให้คนทำงานพยายามทำงานดีขึ้น และเมื่อปรากฏว่าบริษัทไม่มีกำไรมากก็เป็นภัยจากการจ่ายเงินโบนัสอย่างไรที่จะทำให้คนทำงานมีกำลังใจทำงาน และได้ผลงานดีต่อไป

ในการสำรวจนี้อาจตั้งสมมุติฐานไว้ว่า ในปีที่บริษัทไม่มีกำไรไม่จ่ายโบนัสนั้น วิธีการต้องมีความเพื่อทำความเข้าใจอย่างดีแก่พนักงานจะช่วยให้บัญหาความไม่พอใจของพนักงานได้ หรือในปีที่บริษัทไม่มีกำไรก็อาจจะใบ้นัดให้ห้ามปิด แต่แจ้งให้พนักงานทราบด้วยว่าถึงแม้ไม่มีกำไรก็จ่ายใบ้นัด หรือในปีที่บริษัทไม่มีกำไรแจ้งให้พนักงานทราบว่าไม่มีกำไรจะนัดจะสมบทใบ้นัดที่ควรจ่ายในปีนั้นไว้รวมกับปีต่อไปที่จะมีกำไร สมมุติฐานเหล่านี้เชื่อมโยงไปถึงปฏิกริยาของคนทำงานที่จะแสดงออกในปีที่บริษัทไม่มีกำไร ฉะนั้นถ้าพิจารณาว่าจะใช้เกณฑ์พิจารณาอะไร ที่จะทำให้ตัดสินได้ว่าสมมุติฐานเหล่านั้นถูกต้องเพียงใด เกณฑ์อย่างหนึ่งอาจจะให้เก่าก่อนดำเนินการทั่วๆ ตามแผนที่บริษัทกำหนดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ไม่มีกำไรคือจะเป็นไปตามแผนหรือไม่ เกณฑ์อีกอย่างหนึ่งอาจจะได้แก่ทักษิช่องคนทำงานในช่วงเวลาเหล่านี้คือจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร หรือเกณฑ์อีกอย่างหนึ่งอาจจะได้แก่ผลผลิตที่วัดได้ในช่วงเวลาหนึ่น คือจะเปลี่ยนแปลงเพียงไร

เมื่อกำหนดสมมุติฐานและมีเกณฑ์พิจารณาเพื่อสร้างแบบสอบถามความแนวที่คิดไว้ข้างต้นแล้วก็ลงมือสำรวจในหลาย ๆ บริษัท เมื่อได้ก่ออบรมแล้วนำข้อมูลที่ได้มามาวิเคราะห์สาเหตุทั่วๆ และข้อเท็จจริงทั่วๆ ซึ่งจะแสดงถึงปฏิกริยาของคนทำงานที่มีต่อการไม่มีกำไรของบริษัท พิจารณาความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่สังเกตได้ อาจใช้การคำนวนทางสถิติช่วยมาก

น้อยเหลือแต่กรนต์ ผลที่ได้ออกมาน่ามาตั้งข้อสรุป ซึ่งอาจครองหรือไม่ครองกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ก็ได้

ข้อสรุปที่ได้นี้คุณต่อในการแนะนำบริหารผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ให้ว่าควรจะดำเนินการอย่างไรกับบัญชาเช่นนี้ เท่ากับว่า นักบริหารได้มีโอกาสทราบว่าบริษัทต่าง ๆ ได้พยายามแก้ไขปัญหานี้สำเร็จมาแล้วอย่างใดบ้าง

3. การศึกษาความเป็นมาของเรื่อง (Historical Studies) เป็นการศึกษาข้อมูลที่ได้จดบันทึกไว้เป็นเอกสารหลักฐาน ในกรณีของงานบริหารบุคคลข้อมูลจากแฟ้มเอกสารที่เป็นหลักฐานต่าง ๆ อาจนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาแบบนี้ได้มาก เช่น ผู้จัดการบริษัทต้องการจะศึกษาบัญชาอย่างไรการเข้า—ออกงานสูง ก็อาจจะศึกษาโดยพิจารณาตัวเปล่าต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด การเงินงานเป็นกรรมสิทธิ์ สถานภาพสมรสและสาเหตุของการลาออกจากงาน อาจค้นพบว่าอัตราเข้า—ออกงานสูงในหมู่คนทำงานหญิง อายุน้อย เป็นคนใหม่หน่วยงานหน่วยงานที่เด็กนักเรียน สิ่งที่คนนั้น ผลที่คนนั้นอาจช่วยให้มีการเปลี่ยนนโยบายการรับคน เท้าทำงาน และการศึกษาที่นำไปใช้ในเรื่องท่านองเดียวกัน เช่น บัญชาการขาดงาน บัญชาอยู่บ้าน แต่สูง การศึกษาโดยใช้วิถีทางนักเพื่อพิจารณาค้นหาปัจจัยหลัก ๆ ซึ่งมีผลต่อบัญชา แล้วจึงรวมรวมข้อมูลที่จัดเก็บบัญชาจัดเหล่านี้ โดยอาศัยเอกสารหลักฐานที่แสดงประวัติความเป็นมาและพฤติกรรมของคนทำงาน ทั้งนี้ เอกสารหลักฐานที่เก็บไว้นั้นควรจะได้ทำให้เป็นระบบให้ใช้คือได้ด้วย

4. การศึกษาจากการ (Case Studies) เป็นการศึกษาค้นคว้าเฉพาะเรื่องภายในขอบเขตแคบแต่ลึกซึ้ง (intensive) เรื่องที่ศึกษาค้นคว้ามีหลายคันในรายละเอียด และศึกษาในหมู่หน่วยงานหรือบริษัทธุรกิจจำนวนจำกัด อาจศึกษาเพียงหน่วยงานแห่งเดียว หรืออย่างมากที่สุดไม่เกินสามแห่งในเวลาเดียวกัน เรื่องที่ศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน อาทิ เช่น ข้อบัญชีของคนทำงาน ความสามารถในการผลิต ทัศนคติเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

การศึกษาจากการนี้ อาจมีผลเท่ากับเมื่อการสร้างสมมติฐานเพื่อศึกษาค้นคว้าและพิสูจน์ให้เห็นจริง (validate) ที่คือ การศึกษาจากการเมื่อทำเสร็จแล้วมักปรากฏว่าทำให้เกิดความคิดที่จะตั้งสมมติฐานต่าง ๆ ขึ้นมา ได้มากกว่าการศึกษาแบบสำรวจ หรือแบบทดลอง ประเมินเที่ยบ อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้จากการนี้มักมีขอบเขตจำกัด ทำให้ตั้งข้อสรุปทั่วไปให้ยาก

5. สภาพการณ์เลียนแบบจริง (Simulation) การศึกษาโดยใช้สภาพการณ์เลียนแบบจริง ได้ถูกถ่ายเป็นวิธีวิจัยที่แพร่หลายขึ้นในหลายสาขาวิชา เป็นการวิจัยโดยอาศัยปรากฏการณ์ที่เกิดแล้วในอดีตเป็นแนว กล่าวคือ ศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ในปรากฏการณ์จริง ๆ ว่าเป็นเหตุ เกิดผล สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงสภาพการณ์ขึ้นมา แล้วจึงทดลองเปลี่ยนตัวแปรในสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อคุ้งว่าจะเกิดผลอย่างไร ควรจะดำเนินการในอนาคตอย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่งสถานการณ์เลียนแบบจริงเป็นวิธีการศึกษาสังเกตจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้วจนจับเค้าได้รู้ลักษณะธรรมชาติของปัจจัยต่าง ๆ ในเหตุการณ์เหล่านั้นที่พอสมควรสมกับการศึกษา โดยการทดลองเพื่อคาดผลที่จะเกิดขึ้นต่อไป ทว่าอย่างการวิจัยแบบนี้ได้แก่ การวางแผนการรบทองทหาร การศึกษาปัญหาการควบคุมการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดซื้อสัตุ และการตลาด ของหน่วยงานธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนั้นต้องยังที่เห็นให้ชัดอีกอย่างหนึ่งคือ การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นแบบหนึ่งของการปฏิบัติงานในสภาพเลียนแบบจริงนั้น ก็ใช้เป็นวิธีวิจัยพฤติกรรมของคนได้ด้วย

จากการสำรวจงานวิจัยการบริหารงานบุคคลในสหราชอาณาจักรเมื่อปี ก.ศ. 1957 ได้ปรากฏแนวโน้มเกี่ยวกับวิธีการวิจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

(1) แนวโน้มในการใช้วิธีการหลายสาขาวิชาเพื่อแก้ปัญหาเรื่องคน เป็นประโยชน์ใน การปฏิบัติงานวิจัย ด้วยวิธีนี้สามารถแก้ปัญหาทางสังคมซึ่งเป็นปัญหาว้างขวาง โดยได้นำหลักวิชาหลายสาขาและวิธีการวิจัยของหลาย ๆ สาขาวิชามาใช้ประกอบกันได้

(2) มีการยอมรับและใช้วิธีสังเกตและวิธีการศึกษาจากการศึกษา (*case study*) กันเพร หลายขึ้นในหมู่นักสังคมวิทยาและนักมนุษยวิทยา เพราะวิธีการนี้สามารถครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมดในสภาพการณ์ที่ปรากฏในชีวิตริงได้ ไม่พยากรณ์แยกบื้นจัดออกไปเพียงเรื่องเดียวหรือบางเรื่อง แต่วิธีการนี้มีข้อจำกัด คือ การวิเคราะห์ซับซ้อน เพราะข้อมูลมีมาก และตัวแปรต่าง ๆ มีลักษณะซ้อนโขกันหลาย ๆ เรื่อง บางกรณีการวิเคราะห์อาจมีลักษณะใช้คุณลิพนิจ ส่วนบุคคลປะปันอยู่มาก

(3) มีการใช้เครื่องจักรกลคำนวณช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง เช่น ในการวัดทางจิตวิทยา (*psychometrics*) โดยวิธีวิเคราะห์บีจัย (*factor analysis*) หรือในการศึกษาสภาวะทางสังคมและเรื่องเกี่ยวกับคนในสถานการณ์ต่าง ๆ

(4) มีการยอมรับวิธีการศึกษาเกี่ยวกับพลังสนับสนุนจิตใจคน (*human motivation*) และ ปฏิวิริยาของคนที่แสดงออก (*human reactions*) ทั้งกระบวนการวิเคราะห์ทางจิตวิทยา (*clinical*

or psycho-analytic procedures) เซี่ยอกันว่าวิธีนี้จะช่วยในการศึกษาตนเอง (self-study) ของนักบริหารระดับสูงและหัวหน้ากลุ่ม และในการฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นในลักษณะที่ให้ทำความเข้าใจกับการกระทำของตน และเหตุผลของการกระทำในกรณีหนึ่ง ๆ ตลอดจนพิจารณาผลที่เกิดขึ้นแก่คนอื่น คาดเดากันว่าวิธีการให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนในสถานการณ์และศึกษาพิจารณาเรื่องหาพฤติกรรมของกลุ่มตัวกล่าวนี้ จะให้ผลดีในการเพิ่มความเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง และพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในภาคตัดขวาง นับว่าเป็นวิถีทางที่จะศึกษาแบบสังเกตพฤติกรรมของเหล่าบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

(5) มีแนวโน้มสำคัญเกี่ยวกับวิธีการวิจัยที่ก่ออย่างหนึ่ง คือ การพัฒนาทักษะและวิธีการสำหรับการทำกราฟด้วยเชิง ๆ ในหน่วยงาน คือ การทดลองโดยการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในการทำงาน แล้วศึกษาผลที่เกิดขึ้น แล้วจึงปรับเปลี่ยนที่ทดลองนั้นกับอีกกลุ่มหนึ่งที่ควบคุมสถานการณ์เดิมไว้ (ดังได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ วิธีที่ 1) วิธีนี้ใช้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและต้องการแก้ไขปรับปรุง ก่อนที่จะลงมือแก้ไขปรับปรุงในเรื่องใด ก็นำเรื่องนั้นมาทดลองและทดสอบดูก่อน วิธีการทดลองและทดสอบเข่นนี้เริ่มเป็นที่แพร่หลายที่มา

## V. สภาพการณ์ที่ส่งเสริมการวิจัยการบริหารงานบุคคล

ในสหรัฐอเมริกาปรากฏว่ามีสภาพการณ์หลายอย่างที่ช่วยส่งเสริมงานวิจัยด้านนี้ออกหน้าไปจากเรื่องเงินที่จะใช้จ่าย กล่าวคือ

1. วิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ได้เป็นที่แพร่หลายมาก่อน จึงเป็นธรรมชาติที่การวิจัยทางสังคมศาสตร์ได้พิจารณาดำเนินร่องตาม ถึงแม้จะค่อนข้างช้าและไม่ก้าวหน้ามากก็ตาม
2. ความพยายามที่จะรักษาความเป็นผู้นำในวงการ ทำให้หน่วยงานบางแห่งต้องสนใจวิทยาการและต้องเป็นเรื่องจำเป็น เช่นเมื่อวงการทหารได้ให้นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรเป็นจำนวนมากเพื่อกิจการทหารแล้ว การวิจัยเกี่ยวกับตัวทหารก็ยิ่งเป็นเรื่องจำเป็นมาก เพราะว่าทหารย่อมมีความสำคัญต่อการใช้อาวุธทั้งหลายที่มีประสิทธิภาพและอาชญาภาพนั้น ๆ ด้วย
3. ภาคราชและนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร มีส่วนทำให้เกิดการวิจัยเพื่อค้นหาว่าคนประเภทไหนจะเป็นนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรที่ดี และคนประเภทนั้นจะถูกซักนำเข้ามาสู่อาชีพดังกล่าวได้อย่างไร

4. การขยายแคมปนี้กับบริหารในหน่วยงานทุกประเภท ทำให้ต้องทำการทันควันศึกษาว่า จะเลือกฝึกอบรมกับบริหารได้อ่าย่างไรเพื่อให้ทำงานรับภาระหน้าที่ซึ่งขับเคลื่อนไป

5. ในระยะ 20–30 ปีที่ผ่านมา ขนาดของหน่วยงานขยายใหญ่ขึ้น เป็นเหตุให้เกิดการสนับสนุนความสัมพันธ์ของคนทำงานในหน่วยงานโดยทั่วไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการยอมรับความจริงว่าเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจกับคนมากขึ้น ความสนใจนี้นำไปสู่การศึกษาเรื่องชีววัฒน์ การบังคับบัญชา การปฏิบัติต่อภัยในกลุ่มคนทำงาน ความพึงพอใจในงาน การสื่อข้อมูลความในหน่วยงานและบัญชาต่าง ๆ เกี่ยวกับคนทำงาน

6. ในวงการยุทธศาสตร์ ปรากฏว่ามีการผลิตต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เช่น การใช้เครื่องจักรปฏิบัติงานแทนคนเพิ่มขึ้น ได้ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวของคนทำงานซึ่งมีผลทำให้เห็นว่าการวิจัยเกี่ยวกับคนจะช่วยในการแก้ไขปัญหานี้ได้ดีขึ้น

7. ในธุรกิจขนาดใหญ่บางแห่งได้ยอมรับแล้วว่า การลงทุนทำการวิจัยเกี่ยวกับคน ทำงานเป็นการใช้จ่ายที่คุ้มค่าจริง

พยายามการข้างต้นมีส่วนสนับสนุนความก้าวหน้าของการวิจัยเกี่ยวกับคนทำงานทั้งในและข้าง外ของการศึกษาทั่วไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้และเพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานโดยตรง

## VI. ความจำเป็นในการวิจัยการบริหารงานบุคคล

ในกระบวนการบริหารงานบุคคลซึ่งจำแนกเป็นเรื่องใหญ่ ๆ 5 เรื่อง คือการจัดหา (procurement) การพัฒนา (development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประสานประโยชน์ (integration) และการซ่อมรักษา (maintenance) แต่ละเรื่องต้องอาศัยการวิจัยเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติทั้งกันทั้งสิ้นคงต้องย่างต่อไปนี้

1. การจัดหา มีเรื่องที่ต้องศึกษาวิจัยอยู่มาก เช่น การศึกษางานบริหารระดับสูง การปรับปรุงความเชื่อถือให้ซ่องการสัมภาษณ์ การวัดบุคลิกภาพที่สำคัญและปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติได้จริง การวัดความสามารถและผู้นำ การสร้างเกณฑ์การวัดเพื่อคัดเลือกคนให้ได้ใกล้ความจริง เป็นต้น

2. การพัฒนา มีความต้องการผลวิจัยเพื่อปรับปรุงหน้าที่ทางพัฒนาอยู่เป็นจำนวนมาก เป็นที่น่าจะ ภารวัตผลการปฏิบัติงานที่ถูกตั้งและเป็นที่ยอมรับ การพัฒนา กับบริหารให้สมดุลหรือผล การบังคับบัญชาและการสอนงาน การผส่งเสริมให้การฝึกหัดงานเข้มแข็งปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับ การฝึกอบรมของการปฏิบัติงาน

3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นเรื่องความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคนทำงาน มีผลสำคัญต่อผลงานและการซักจุ่งคนที่สามารถให้ม้าทำงานและคงอยู่กับหน่วยงาน การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้จำแนกได้เป็นส่วนย่อยๆ เช่น การตั้งระดับค่า俸薪ตามสายงานให้เหมาะสม การแก้ปัญหาการทำงานให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณในหน่วยงานที่ใช้ระบบให้วางเพิ่มเติมจากมาตรฐานขั้นต้น การปรับปรุงวิธีเดือดและให้น้ำหนักแก่ปัจจัยการทำงานเพื่อศึกษา ศึกษาพิจารณาแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบต่างๆ ที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และการพิจารณาระบบประกันค่าจ้างรายปีที่มีผลต่อกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

4. การประสานบراس์โซน เป็นเรื่องของสมมพันธภาพของผู้ทำงานร่วมกันในหน่วยงาน เรื่องสำคัญที่ต้องศึกษาได้แก่ ปัญหาเรื่องการสืบท่อความระหว่างกันให้เป็นที่เข้าใจกันดี ทำงานได้ดี และมีทัศนคติที่ดีต่อกัน การทำความเข้าใจความต้องการของคนทำงาน ความสมมพันธ์แบบอรุปนัยในหมู่คนทำงานร่วมกัน และการศึกษาหารวิธีคาดการณ์ติดตามของคนในสภาพการทำงานให้ได้ใกล้เคียงความจริงยิ่งขึ้น เพื่อกำหนดร่วมกันอย่างดี แผนพิจารณาและให้ผลงานสูง

5. การร่วมรักษา ไทยที่คุณต้องเป็นสินทรัพย์มีค่าของหน่วยงาน หน่วยงานต้องลงทุนสั่นเปลี่ยนเพื่อใช้จ่ายในการสร้างฯ แล้วก็สร้าง และพัฒนาคนทำงานคิดเป็นเงินจำนวนมาก จึงจำเป็นเหลือเกินที่จะมีการรักษาคนที่ให้กับอยู่กับหน่วยงานต่อไป งานบุคคลต้องนี้ก่ออาชญากรรมศึกษาวิจัย ข่ายได้ เป็นต้นว่า ในเรื่องการตัดความปลดภัยในการงาน เรื่องนี้เห็นได้ชัดในการนี้การทำงาน กับเครื่องมือ เครื่องจักร แร่ธาตุ แก๊ส หรืองานเสียงภัย เสียงชีวิตต่างๆ นอกจากนั้นหน่วยงานอาจศึกษาพิจารณาโครงการบริการสวัสดิการที่จัดให้แก่คนทำงานว่า มีความสมมพันธ์กับความต้องการของคนทำงานของหน่วยงาน และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมภายนอกเพียงใด การศึกษาวิจัยข้างต้นก็เพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจซึ่งจะเป็นผลให้สามารถช่วยบูรณาการกันภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้นแก่คนงาน หรือเพื่อชี้แจงใจคนไว้ใจจริงมิใช่เป็นลักษณะที่ต่างฝ่ายต่างพิจารณาไปตามความรู้สึกของตนซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงไม่ถูก ให้เกิดประโยชน์แก่คน

ได้มีนักวิชาการผู้หนึ่งกล่าวเสริมไว้ว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับงานบุคคลนั้นก็คล้ายคลึงกับการตัดสินใจเรื่องอื่นๆ คือต้องมีการเสียงขู่บัง ผู้ที่ตัดสินใจอาจก่ออยู่ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งคือ สถานการณ์ซึ่งคนเองรู้ดีว่าการเสียงมีอยู่อย่างไรบ้าง และใช้วิจารณญาณโดยเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ผลกระทบทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กับอีกด้านการณ์หนึ่งผู้ที่ตัดสินใจ

ไม่รู้เรื่องเลี่ยงเกี่ยวกับการเลี่ยงที่ตนกำลังเผชิญอยู่ และตัดสินใจลงไปโดยใช้คุณพินิจของตนเอง (ในเชิงแผล “อวิชาห่อหุ้ม”) ถึงแม้ว่าในสถานการณ์ที่สองแบบทั่วไปบ้างกรณีอาจปรากฏว่า การตัดสินใจจะดูเหมือน ๆ กันก็ตาม แต่ในระยะยาวแล้ว นักบริหารที่มีความรู้ มีข้อมูล น่าจะใช้จารณญาณในการตัดสินใจได้ดีกว่าคนที่ปราศจากความรู้ ปราศจากข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ เพราะฉะนั้นการวิจัยจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหนทางให้แก่บริหารได้ข้อมูลมาคิดคำนวณว่าอยู่ในฐานะที่เพียงได้มากน้อยเพียงใด<sup>9</sup>

## VII. ลักษณะเรื่องที่ได้มีการศึกษาวิจัยแล้ว

งานบุคคลซึ่งเป็นที่สนใจก็มากันแล้วในสหราชอาณาจักร แบ่งเป็น 5 หัวข้อใหญ่ ๆ คือ 1) เรื่องกำลังคน งาน และอาชีพต่าง ๆ 2) ภาวะผู้นำและการปักธงมั่นคงบัญชา 3) การเลือกสรรและการบรรจุ 4) พฤติกรรมของคนในสถานการณ์ทำงาน และ 5) การวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มวิชากร นักวิทยาศาสตร์ และกลุ่มอาชีพอื่น<sup>10</sup>

1. เรื่องกำลังคน งานและอาชีพต่าง ๆ ได้มีความสนใจมากันหลายเรื่อง ดังนี้ เรื่องคักย์ในการทำงาน (manpower potential) ได้มีการพยายามศึกษาสำรวจในหมู่ประชากรของประเทศเกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ซึ่งเข้มข้นไปสู่การที่กษาสายเรื่องเพื่อรับรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วบุปผะเกบบุคคลที่มีความสามารถพิเศษอย่างมาให้รู้ จะได้พัฒนาและใช้ความสามารถของคนที่มีอยู่เหล่านั้นให้ให้ประโยชน์เต็มที่ และจากการที่กษาเรื่องนี้จะทำให้ตอบคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) มีคนหนึ่งสามารถทำงานแทนที่จะสามารถร่วมการผู้อำนวยการในสาขาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาชีพอื่น

(2) ความต้องการ ความสนใจ และพัฒนาส่วนตัวของวิชากร แพทย์ นักกฎหมาย นักวิทยาศาสตร์ นักบริหารธุรกิจ และอื่น ๆ จะเหมือนกัน ต่างกันได้เพียงไ

<sup>9</sup> Ernest J. McCormick, "The Use of Research in Personnel Decision Making," *Personnel Administration*, Vol. 24, No. 5, September-October 1961, p. 32.

<sup>10</sup> ดูรายละเอียด Goode, *op. cit.*, pp. 43-75.

- (3) มีกิจหนุ่มแ华จำนำวนเท่าไก่ที่มีความบันทัดสำหรับอาชีพระดับสูง แต่ไม่สามารถได้รับการศึกษาอบรมเพียงพอ เพราะว่าขาดความสนใจหรือขาดพัฒนาส่งเสริมจิตใจ
- (4) อะไรมีเป็นข้อที่สินสำคัญของการเลือกอาชีพของหนุ่มสาว
- (5) บุคคลใดมีศักย์ เกี่ยวกับความคิดเห็นและความสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสาขาต่าง ๆ เพียงไก
- (6) การฝึกอบรมจะได้ผลดีที่สุดในการพัฒนาความคิดเห็นเริ่มและความสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (7) จะช่วยเหลือคนให้รู้ความจริงเกี่ยวกับจิตใจความสามารถสูงสุดของตนให้อย่างไร นอกเหนือเรื่องภัยในการทำงานแล้ว เรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่มีการศึกษากันกว้างเกี่ยวกับกำลังคน งาน และอาชีพต่าง ๆ คือ เรื่องของความต้องการกำลังคนทำงานในอาชีพต่าง ๆ เป็นเรื่องของการคาดการณ์กำลังคนที่จะต้องใช้ในงานต่าง ๆ เป็นประจำโดยนี้ในอันที่จะฝึกอบรมทางเทคนิคและวิชาชีพสาขาต่าง ๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการในอนาคต เรื่องนี้หน่วยราชการในสหรัฐหลายแห่งได้ศึกษา เพื่อกำหนดความต้องการคนทำงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ ทั้งในเรื่องปริมาณ ความรู้ ความชำนาญที่งานต่าง ๆ ทั้งการ ห้องน้ำวิชาชีพงานผู้ชื่อ และงานอาชีพต่าง ๆ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเทคนิคการทำงานซึ่งมีผลต่อกันทำงาน ดังเช่นในกรณีการใช้เครื่องจักรแทนคนในงานบางอย่างก็เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอยู่ในวงการอุตสาหกรรม ให้มีการพัฒนาไปทางที่กว้างขึ้นกว่าเดิม บริษัทดำเนินการเป็นขั้น ๆ อย่างไร เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานในระหว่างการเปลี่ยนแปลงนี้ มีการรับฟังในการทำงานอย่างไร โอกาสในการทำงานดี ๆ ทั้งของคนงานและหัวหน้างานถูกกระบวนการที่อนุญาติให้การใช้เครื่องจักรแทนคนอย่างไว้หน้า ภารกิจการพัฒนาผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ก็เพื่อหาทางขจัดปัญหาการสัมมาภิบาล และบัญชาทางจิตใจที่อาจเกิดขึ้น ในเรื่องเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ ให้มีการศึกษาหาข้อมูลว่าคนเข้ามาในอาชีพต่าง ๆ อย่างไร ทำไม่คงอยู่ในอาชีพนั้น ๆ เกลื่อนยักษ์ภายในอาชีพหรือเปลี่ยนอาชีพอย่างไร นอกจากนี้มีการศึกษาในสังคมและคุณภาพผล คือ การศึกษาความฉลาด ความดันพิเศษ ความสนใจ และบุคลิกภาพของคน ประกอบกับการประกอบอาชีพของคนเหล่านี้ การศึกษาเกี่ยวกับอาชีพเหล่านี้อาจเป็นแนวทางอย่างดีไปสู่การวางแผนทางสังคมและการเตรียมคนให้ได้ส่วนสมดุลกับ

ความต้องการในสาขาวิชพ่อครัว และหาทางช่วยนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษไปยังแหล่งงาน ซึ่งต้องการคนเหล่านั้นมากที่สุด

2. ภาระผู้นำและการบังคับบัญชา ความสนใจเรื่องภาวะผู้นำและการบังคับบัญชาไม่มากขึ้น สาเหตุหนึ่งได้แก่การขาดแคลนนักบริหารระดับสูงและหัวหน้างานที่สามารถ ทั้งในการธุรกิจทั่วไปและกิจกรรมทาง การศึกษาเป็นผู้นำในโอลิมปิกท่องอาชีวศึกษาความสนใจเรื่อง ต่างๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีความรู้กว้าง และมีความเข้าใจกว้าง จึงมีการให้การศึกษา เพิ่มเติมแก่คนที่จะเป็นนักบริหารระดับสูงเพิ่มเติมจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ในการศึกษาเบื้องต้น ในเรื่องภาวะผู้นำได้มีการศึกษาไว้หลายเอย ดังตัวอย่างที่สำคัญ ๆ ต่อไปนี้

การศึกษาทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจัดการ ได้มีการพยายามศึกษาลักษณะการเป็นผู้นำในหน่วยงานโดยใช้วิธีการทางจิตวิทยา และไม่คำนึงถึงมาตรฐานมากนัก ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติต่างๆ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและของนักบริหารระดับสูง ตลอดจนการฝึกอบรมและการเลือกสรรคนสำหรับตำแหน่งนักบริหารระดับสูงและตำแหน่งผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ได้มีการศึกษาหลายเรื่องเกี่ยวกับผลงานของผู้บังคับบัญชา และของผู้จัดการในส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถในการผลิต (productivity) และความพอดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อีกเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับนักบริหารระดับสูงโดยตรง สืบเนื่องมาจากความสนใจของคณะบริหารธุรกิจในหลายมหาวิทยาลัยทั่วโลกจะพิจารณาลักษณะผลงานของนักบริหารระดับสูง และต้องการรู้ว่าจะผูกองรวมนักบริหารระดับสูงให้ทำงานให้ผลงานสูงได้อย่างไร การศึกษานี้รวมถึงการกำหนดเกณฑ์พิจารณา (criteria) ผลการปฏิบัติงาน การคาดการณ์เกี่ยวกับผลงาน การพิจารณาต้านทาน ของงานบริหารระดับสูง ในแง่จิตวิทยา การวัดผลงานของนักบริหารระดับสูง และการพิจารณาเพื่อบ่งชี้ลักษณะของนักบริหารระดับสูง ใน การศึกษานี้วิธีการที่น่าสนใจเช่น ใช้อุปกรณ์ การศึกษาถึงการให้ตอบระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับนักบริหารระดับสูง โดยพิจารณาเวลามีทัศนคติอย่างไร และได้มีการประสานความพยายามในการทำงานของแต่ละคนให้เกิดผลงานเป็นส่วนรวมได้อย่างไร คือวิธีที่นักศึกษาใช้叫做สาร (in-basket test) เป็นการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่นักบริหารระดับสูงใช้ในการทำงานนักวิจัยจะมีคอมบีชันให้ นักบริหารพิจารณา แล้วนักบริหารทำงานเกี่ยวกับบัญชานั้นซึ่งจะต้องมีการวินิจฉัยสิ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย นักวิจัยก็พิจารณาเอกสารเหล่านั้นโดยเชื่อว่าจะช่วยให้ความคิดเกี่ยวกับวิธี

การทำงานของนักบริหารในเรื่องต่างๆ ให้ เช่น แบบแผนการตอบข้อหา การสอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในการทำงานอีกแนวทางนึง ได้แก่ การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบทางสังคมของผู้นำ โดยเหตุที่มีความรู้สึกกันอยู่ว่า ผู้นำในการบริหารงานในธุรกิจก็ต้องรับผิดชอบทางสังคม ก่อความหวังข้างหน้า ซึ่งควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางสังคมให้กับข้าราชการทั้งในงานราชการและงานธุรกิจ และควรได้รับการฝึกอบรมให้มีสติและทักษะอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกัน แต่การฝึกอบรมควรจะให้มากน้อยเพียงไทนั้น การวิจัยในเรื่องนี้จะช่วยให้มาก

นอกจากนี้การวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการนำ (dynamics of leadership) ในแง่มุมต่างๆ เช่น การศึกษาความรู้สึกผูกพันนั้นระหว่างผู้นำและผู้ตามว่ามีผลต่อการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ ได้มากน้อยเพียงใด หรือการศึกษาแบบบทบาทนำกับคุณภาพที่ทำหน้าที่ทางเทคนิคโดยรายหรือคณะกรรมการเพื่อทราบว่า ความรู้สึกผูกพันและทักษะต่างๆ ที่ยอมรับนับถือผู้อื่นจะมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมช่วงมื้อรุ่งเช้ามากน้อยเพียงใด เป็นต้น

ในเรื่องของการเลือกสรรนักบริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ได้มีการทดสอบรวม (battery of tests) ในหลายเรื่อง ได้แก่ ความสามารถทั่วไป ทุกด้านภาพ มาตรของคุณค่า尼ยมสำหรับ (scale of values) และการวัดความชอบในการเลือกอาชีพ เพื่อท้องการรู้คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารระดับต่างๆ และหัวหน้างานระดับต่างๆ ในเรื่องเกี่ยวกับการเลือกสรรผู้บังคับบัญชา ได้มีการศึกษากันอย่างมาก แต่ที่สำคัญแห่งนึง คือ การศึกษาว่าประวัติส่วนตัวและการวัดทางจิตวิทยาเรื่องต่างๆ มีประโยชน์เพียงใดในการคาดคะยารั้งการตัดสินใจ โดยปัจจุบันประวัติส่วนตัวโดยละเอียดและผลการทดสอบทางจิตวิทยา 4 เรื่อง (คือ เรื่องความสนใจ ความสามารถทั่วไป ความผูกพันรับผิดชอบ และบุคลิกภาพที่ได้จากการทดสอบที่มีชื่อเสียง 4 แบบ สำหรับผู้ตัดการในงานต่างๆ ทางธุรกิจ) และพิจารณาดูว่ามีคุณค่าในการทำนาย (predictive value) เพียงใด กิจกรรมการบริหารงานบุคคลเรื่องหนึ่งที่แพร่หลายมาก คือ การฝึกอบรม นักบริหาร และหัวหน้างาน และการประเมินผลการฝึกอบรมเหล่านั้น ได้มีการศึกษาเพื่อบรรเมณว่า การฝึกอบรมมีผลดีต่อพฤติกรรมการทำงานมากน้อยเพียงใด นานเพียงใด ตั้งเช่น การศึกษาผลของการ

ฝึกอบรมแบบการเรียนรู้ตนเอง (sensitivity training)<sup>11</sup> และผลของการใช้วิธีสอนผลงานวิจัยเกี่ยวกับหน่วยงานให้นักบริหารและหัวหน้างานรับทราบ ว่าจะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักบริหารและหัวหน้างานอย่างไร นอกจากนี้ ได้มีการใช้จิตแพทย์ (clinical psychologist) เข้าร่วมพัฒนาทัศนัยในการฝึกอบรม และก่อจากนั้นทำการสัมภาษณ์ครุผู้ฝึกอบรมด้วยกันแล้วตัดสินใจว่าทั้งการอบรมและการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาต่อไปให้รู้ถึงพลังส่งเสริมจิตใจ (motives) ปฏิกริยาของผู้รับการฝึกอบรมและผู้ฝึกอบรม และเพื่อพิจารณาวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในแต่ละช่วงเวลาฝึกอบรม เป็นทัน

3. การเลือกสรรและการบรรจุ ปรากฏว่า ให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการเลือกสรรคนมากกว่ากิจกรรมด้านอื่นในการบริหารงานบุคคลมานานแล้ว แม้แต่ในวงการวัสดุมาลสมาร์ชซึ่งได้ทำการวิจัยในขอบเขตจำกัดกว่าทางการธุรกิจ ก็ยังทำเรื่องการสร้างแบบทดสอบ และการหาวิธีให้คัดเลือกใน การทดสอบเพื่อเลือกสรรคนด้วย

ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะต่าง ๆ ของคนที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อกำหนดคุณคือทรงความเป็นจริง ซึ่งได้แก่ การวัดความถนัดพิเศษ การวัดบุคลิกภาพ การวัดความสนใจ และการวัดความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องจักรเหล่านี้เป็นต้น ใน การวัดความถนัดพิเศษ ได้มีนักวัดผลพยายามศึกษาถึงนิยามที่จะซับซ้อนคุณลักษณะนั้น และใช้วิธีวิเคราะห์ที่ซับซ้อนนั้น (complex factor analysis) เพื่อสร้างแบบทดสอบสำหรับใช้คัดคุณลักษณะที่ต้องการในงาน

ในเรื่องการวัดบุคลิกภาพ ก็ได้มีการศึกษาวิจัยกันเป็นลำดับมา มีทั้งที่ใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และทางวัตถุเพื่อใช้ห้องทำงานของจิตแพทย์ งานทางการศึกษา และ

<sup>11</sup> sensitivity training ตามความหมายที่ The Institute of Industrial Relations and The Graduate School of Business Administration, University of California, Los Angeles ให้ไว้ ก็คือ หมายถึงการเรียนรู้ดูแลและเรียนรู้ผลกระทบกระทำของผู้อื่น การทำความเข้าใจกับความรู้สึกของตนเองและทำความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างดียิ่ง ไม่ขอพูดถึงของคนต่อผู้อื่น การทำความเข้าใจกับความรู้สึกของตนต่อวิธีต่าง ๆ ที่คนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ว่าจะพึงอ้างไว้ เรียนรู้ว่าจะสัมภาษณ์อย่างไร และเรียนรู้ว่าจะส่งเสริมพลังใจคน (motivate) เพื่อให้บรรลุผล มองภาพของคนและของหน่วยงานได้อย่างไร (Goode, *op. cit.*, pp. 58-59.)

งานบุคคล และที่ใช้แนวคิดภาษาบุคคลิกภาพและพฤติกรรมของคนปกติ เน้นพิธีเชิงบุคคลิกภาพ ของคนที่ทำงานได้สูงค่อน หรือคนที่มีความคิดวิเริ่มคึกคัก

คุณสมบัติประการหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อเลือกคนทำงานคือ ความสนใจ ให้มีการศึกษาทางวิชาความสนใจของคนเพื่อคาดการว่าจะช่วยในการทำงาน ให้มีกันอย่างเพียงใด หน่วยวิจัย หลายแห่งทำการวิจัยเรื่องนี้ และสร้างแบบทดสอบเพื่อใช้ แล้วเก้าไขปรับปรุงต่อมาเพื่อทางวัดความสนใจที่จะเป็นประโยชน์แก่งานอาชีพต่าง ๆ (skilled trades) ที่ไป

วิธีการเลือกคนที่เก่าแก่วัยหนึ่ง คือ การสัมภาษณ์ วิธีนี้ได้ใช้กันตลอดมาถึงแม้จะมีข้อ ให้เยี่ยงอยู่มากในเรื่องความเชื่อถือได้ตาม อย่างไรก็ไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เท่าไหร่นัก มีกลุ่มบ้างที่ได้ศึกษาภาระการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เพื่อ ที่ต่อไปเลือกคนเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้สัมภาษณ์และผู้ ดูแลสัมภาษณ์ที่ผูกพันต่อผลของการสัมภาษณ์ (empathy factor)

เครื่องมือการคัดเลือกคนอีกอย่างหนึ่ง คือ ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน ให้มี หน่วยงานพยายามศึกษาปรับปรุงวิธีการวิเคราะห์พฤติกรรมที่หากคะแนนได้ โดยการกำหนด สมมุติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เห็นไม่ได้ห้ามมองเพียงผิวนิเฒะคุณลักษณะเข้าเน้นเป็นคุณ- ลักษณะ ซึ่งต้องการให้ในการทำงาน และประสบการณ์เกี่ยวเนื่องกับงานซึ่งปรากฏในประวัติ ของบุคคล แล้วทำแบบสอบถามขึ้นตามแนวสมมุติฐานที่กำหนดพร้อมทั้งกำหนดสัดส่วนของ คะแนนที่จะให้แก่ความสามารถทั้งหมด ไว้ท้าย

4. พฤติกรรมของคนทำงาน พฤติกรรมของคนในสภาพการทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ ต้องทำความเข้าใจ เพื่อกำหนดรับนิ่นในการทำงาน และเพื่อให้ได้ผลงานที่มีความสามารถในการ ผลิตสูง และมีความพอใจมากขึ้นในการประกอบอาชีพและในการดำรงชีพ ไม่นักวิชาการเป็น จำนวนมากสนใจศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมของคนทำงาน จังหวะ การศึกษาลักษณะของ ภาระและการแบ่งคับน้ำหนาที่มีผลต่อความสามารถในการผลิตและความพอใจของคนทำงาน โดย เน้นกังวลพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานและการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานเอง เป็นต้น

เรื่องที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมในการทำงานโดยตรง คือ ขวัญของคนทำงานเรื่องนี้ก็ เช่นเดียวกันได้เป็นที่สนใจมาก ส่วนใหญ่ของการศึกษาเกี่ยวกับขวัญของคนทำงานใช้ วิธีการสำรวจทัศนคติซึ่งมักมีลักษณะการสำรวจตามความเหมาะสมของหน่วยงานแต่ละแห่ง ยิ่งกว่านั้น ให้มีความพยายามที่จะสร้างแบบสำรวจทัศนคติที่จะให้ใช้ได้ในหน่วยงานทั่วไป เพื่อ

จะได้สร้างเป็นปกติสุกาน (norms) ขึ้นมา และเมื่อทำการสำรวจในหลายหน่วยงานแล้ว จะได้ถึงข้อสรุปได้

ทั้วอย่างการวิจัย เกี่ยวกับทัณฑ์ของคนทำงาน ซึ่งมีข้อค้นพบที่น่าสนใจเรื่องหนึ่ง คือ การศึกษาบัญหาการลาหยุดงาน และสภาพจิตใจของคนทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในประเทศไทยเนื้อรัตน์แลนด์ เป็นการศึกษาทั้งบุคคล ลักษณะของกลุ่มคนทำงาน และปัจจัยเกี่ยวกับการจัดหน่วยงาน<sup>12</sup>

ในแง่ของการทำงานเป็นกลุ่ม (human organization) ก็ได้มีการศึกษาหลายเรื่อง เช่น การศึกษาเรื่องการสื่อสารความและการให้อิทธิพลในกลุ่มภาระ ภาระ ภาระที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มในหมู่คนทำงาน และความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อการทำงาน ทั้วย่างผลงานที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่ง คือการพัฒนาการทำงานแบบหมู่คณะ (Developing Organizational Teamwork หรือ DOT) ซึ่งทำการศึกษาโดยศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยชีคาโก ศรีรัฐเมริกา เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเสนอผลลัพธ์ในรูปของวิธีที่จะทำงานร่วมกันแก่หมู่คณะอย่างสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนการที่จะพัฒนาบุคคลและองค์กรเป็นส่วนรวม

5. การศึกษาเกี่ยวกับวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และกลุ่มอาชีพบางอาชีพ เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และทางเทคโนโลยี ทำให้มีความต้องการบุคคลทำงานในสาขาเหล่านี้เพิ่มขึ้น จึงได้มีการทำการวิจัยเพื่อส่งเสริมและแก้ปัญหาของคนในกลุ่มอาชีพเหล่านี้ทั้งในทั้งการเลือกสรรและมอบหมายให้ทำงาน มีการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นที่ต้องการสำหรับคนที่ทำงานหรือควรจะทำงานประเภทนี้ว่าเป็นอย่างไร พบได้อย่างไร และจะสร้างเสริมให้มีขึ้นได้อย่างไร ตลอดจนการศึกษาถึงการจัดการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในอาชีพประเภทเหล่านี้

ในเรื่องความคิดเห็นก็ได้มีการพยายามหาทางศึกษาเพื่อจะส่งเสริมให้กับที่มีคุณลักษณะเด่นๆ อย่างเช่น ความสามารถทางภาษา ประเทวิทยาศาสตร์ ได้เข้าไปทำงานนั้น ๆ ในเบื้องต้นเจ้าจำเป็นต้องเข้าใจคุณลักษณะของความคิดเห็นว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะเลือกคนที่มีคุณลักษณะเหล่านั้นให้ และจะส่งเสริมสร้างต่อไปในงานเหล่านั้น ความสามารถในการศึกษามุ่งไปในทางค้นหาคุณลักษณะของคนที่มีความคิดเห็น กระบวนการคิดเห็น สถานการณ์ที่จะสนับสนุนความคิดเห็น ทั้งในแง่การจัดหน่วยงานและสภาพแวดล้อม ตลอดจนประเภทผลิตภัณฑ์ที่ทำขึ้นโดยคนที่มีความคิดเห็น

<sup>12</sup> I. Gadourek, *Absences and Well-Being of Workers*. (Assen : Royal Van Gorcum, 1965), 302 pages.

ในการคิดค้นเพื่อทราบเรื่องข้างต้น ที่ได้มีการศึกษาคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่าคนของเช่น นักเขียน และจิตกร และคนเชิงมีความคิดสร้างสรรค์ในทางเทคโนโลยี เช่นนิวเคลียร์ที่เป็นนักคิดค้นและสถาปนิกซึ่งเป็นก้ามุ่งที่อยู่ระหว่าง 2 ก้ามุ่งข้างตัน

นอกจากนั้น ได้มีการศึกษาความรู้เรื่องของคนในงานประเพณี เช่น การพยาบาลที่กษาเปรี้ยบเทียบกับก้านวนใหญ่และก้านวนขยายว่า จะมีความคิดสร้างสรรค์มากน้อยกว่ากันหรือไม่ ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในงานเก็บข้อมูลของนักเคมี ศึกษาช่วงกาลุ่มที่คนจะมีความคิดสร้างสรรค์ และยังมีผู้สนใจศึกษาการคิดค้นสิ่งใหม่ในหน่วยงานนี้จัดที่จะนำไปสู่การคิดค้น และสภาพการณ์ที่นักมนุษย์ได้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ให้มากกว่าเดิม

แม้ว่าคนที่มีความรู้ความชำนาญในงานวิทยาศาสตร์และงานเทคโนโลยีจะเป็นที่ต้องการมากที่สุด แต่หน่วยงานก็ยังต้องมีวิธีเลือกสรรคนเหล่านี้ให้ได้กันที่จะทำงานให้ดีจริง ๆ จึงได้มีการศึกษาหลักซึ่งมุ่งค้นหาวิธีการเลือก วิธีพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ในด้านความคิดสร้างสรรค์ความเหงามะสมกับลักษณะงานเฉพาะอย่างในงานช่างประเพณีต่าง ๆ เป็นทัน นอกจากนี้ในกลุ่มคำเชิงพื้นฐาน ที่ได้มีการพยาบาลที่ก้านวนอยู่มากเพื่อหาทางนำกันให้มีคุณลักษณะเหมาะสมให้มาทำงานอาชีพนั้น ๆ และพยาบาลที่ใช้เวลาคุณลักษณะอะไรที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ ผลการศึกษาเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความรู้ซึ่ง และจะเป็นประโยชน์ในการหาวิธีเลือกคนให้เหมาะสมกับงานประเพณีต่าง ๆ ได้แท้จริงยิ่งขึ้น

นักวิทยาศาสตร์ ช่าง นักวิชาการ เป็นก้ามุ่งคนซึ่งเป็นที่รู้กันว่ามักจะมีความคิดอ่อนมีพลังส่งเสริมจิตใจแตกต่างออกไปจากคนทำงานประเพณี เพราะฉะนั้นในการปกครองบังคับบัญชาจึงต้องทำความเข้าใจกับลักษณะของคนประเพณีเหล่านี้ ได้มีการศึกษาหลายเรื่องเกี่ยวกับลักษณะการบริหารงานบุคคลประเพณีนักวิชาการเหล่านี้ และความสัมพันธ์ของคนก้ามุ่งนี้กับฝ่ายจัดการ นอกจากนี้คนทำงานประเพณีแล้ว ก็ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับพลังส่งเสริมจิตใจในการทำงานและแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อผู้ให้เงินอุดหนุนการวิจัยแหล่งต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานวิจัยเป็นศูนย์รวม กับการแยกกระจายกันทำงานหน่วยต่าง ๆ ตลอดจนการวิจัยที่คงทันเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ในสถานที่ที่นักวิชาการลองค้น

ความสนใจทำการวิจัยในด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวถึง โดยสังเขป ข้างต้นนี้ได้ปรากฏมาเป็นเวลานานแล้วในต่างประเทศ และได้พัฒนามาตามลำดับ ถึงแม้จะสังเกตได้ว่ามีการทำการวิจัยกันแพร่หลาย ทั่วหน้ามากในสหราชอาณาจักร แต่ในประเทศไทย

พัฒนาและกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็วอีน ๆ เช่น ประเทคโนโลยีกุญแจและบางประเทศในยุโรป ก็ได้ทำการวิจัยกันอยู่มาก และการเผยแพร่ผลงานวิจัยก็กระทำการกันอยู่โดยทั่วถึง ทั้งในรูปของการพิมพ์รายงาน การประชุมทางวิชาการ การร่วมมือกันทำงานวิจัย และการแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยในประเทศต่าง ๆ

### ความสนใจงานวิจัยการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย

ในเมืองไทยความสนใจการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้ที่ดีขึ้นนั้น เริ่มน้อยที่อยู่บังเอิญทั้งในวงการธุรกิจและในราชการ เรื่องที่ศึกษาวิจัยเป็นเรื่องการพยายามแก้ปัญหา และปรับปรุงวิธีการบางอย่างในกระบวนการบริหารงานบุคคล ในวงการธุรกิจได้มีบริษัทขนาดใหญ่ก่อตั้งหนึ่งทำการสำรวจทั่วราชอาณาจักรเดือนและค่าจ้างที่จ่ายในกลุ่มบริษัทเหล่านี้นั้น การสำรวจกันล้วนได้กระทำเป็นครั้งคราวตามช่วงระยะเวลาที่เห็นสมควร ในหมู่บริษัทที่ตกลงร่วมมือกัน ผลที่ได้จากการสำรวจจะเป็นเครื่องทายใจประกอบการพิจารณากำหนดค่าจ้างเดือน และค่าจ้างได้เป็นธรรมและเหมาะสมที่สุด นอกจากนั้นก็มีการนำวิธีการทดสอบมาใช้ในฝั่งประเทศไทย ไม่ปรับใช้เพื่อเลือกสรรคนเข้าทำงาน ได้แก่การทดสอบความถนัดทางช่าง การทดสอบทางวิชาชีพ เป็นต้น การนำวิธีการใหม่ ๆ เหล่านี้มาใช้เป็นการเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงจากวิธีการเดิม คือ วิธีการสอนข้อเขียนโดยใช้ข้อสอบแบบอัตนัย และวิธีการสอบสัมภาษณ์ซึ่งเคยใช้อยู่เป็นส่วนใหญ่ การปรับใช้เช่นนี้มีลักษณะของ การวิจัยอยู่บังเอิญ คือ ก่อนนำมาใช้มีการพิจารณาสภาพการณ์ของเมืองเรอในเมืองต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานและคน แล้วคัดแปลงวิธีการที่เคยใช้ได้ผลดีแล้วในต่างประเทศทดลองใช้บังเอิญ และอาศัยการสังเกตผลที่ทดลองใช้นั้นเพื่อแก้ไขตัวเปลี่ยนและหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

นอกจากนั้น ได้ปรากฏความก้าวหน้าในการวิจัยการบริหารงานบุคคลในวงการธุรกิจอีกด้วย ได้มีบริษัทเอกชน เริ่มจัดตั้งขึ้นเพื่อรับทำวิจัยเกี่ยวกับงานบุคคล ให้แก่หน่วยงานธุรกิจอื่น ๆ นับเป็นธุรกิจบริการประเภทที่น่าจะมีส่วนเพิ่มเสริมความก้าวหน้าแก่การบริหารงานบุคคลในวงการธุรกิจของไทยอย่างสำคัญ

**สำหรับในวงราชการ** ความสนใจงานวิจัยเพื่อประโยชน์ของระบบราชการผลเรือน ปรากฏในลักษณะของความต้องการเปลี่ยนวิธีการบริหารงานบุคคลจากแบบที่เคยทำมาตามประสบการณ์การคั้งเดิม ให้เป็นวิธีการที่มีหลักการทางวิทยาศาสตร์ (scientific principles) วิธีการใหม่แบบนี้ใช้กันแพร่หลายในต่างประเทศ เมื่อต้องการนำมาปรับใช้ก็เกิดความจำเป็นต้องศึกษาพิจารณาวิธีการทางระบบเดิมที่เป็นอยู่ ความจริงการนำวิธีการ หลักการ จากต่างประเทศมาใช้

ในเมืองไทยเป็นแบบวิธีที่เคยปฏิบัติมานานแล้ว หากแต่ว่างานราชการสมัยก่อนแตกต่างกับสมัยปัจจุบันในหลายด้านวิธีการศึกษาสภาพการณ์ที่เปลี่ยนอยู่ในปัจจุบันจึงต้องแตกต่างออกไป กล่าวว่าคือ ต้องศึกษาปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่ให้ลึกซึ้งเพื่อให้รู้แจ้งในปัญหาและข้อบกพร่อง ซึ่งมีข้อบ่งบอกว่างานวางแผนมีความซับซ้อนมากขึ้น การศึกษานี้จะทำการบริหารเช่นว่านี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อทราบสาเหตุของปัญหาและข้อบกพร่อง เพื่อพิจารณาความสมัพนธรรมของเหตุผลของหลักการແળແຜนและการปฏิบัติที่เป็นอยู่ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้ตรงจุดโดยวิถีทางที่ถูกสุด

กล่าวโดยทั่วไป การวิจัยการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนมีทั้งจัดทำไว้ใน หลายด้าน ที่เห็นเกินชักได้แก่ การเลือกสรรคนเข้ารับราชการ การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์เกือบภูลที่เหมาะสม

การเลือกสรรคนเข้ารับราชการ ได้ใช้แนวทางการสอบที่เคยใช้แต่สมัยโบราณสำหรับเลือกคนเข้ารับราชการในชั้นเบื้องต้น คือ ชั้นจัตวา ตรี และโภ สำหรับงานทุกประเภท ขณะนี้ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยกลางเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของราชการพลเรือน ได้วางศึกษา หัวธีทบทวนเพื่อเลือกคนเข้ารับราชการในชั้นจัตวา โดยนำแนวคิดและวิธีการแบบใหม่ที่ใช้ใน ทางประเทศมาปรับปรุงใช้ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญอย่างหนึ่ง แต่อย่างคงเป็นเรื่องที่ต้อง ศึกษาปรับปรุงอีกมากเพื่อให้ได้เครื่องมือเลือกสรรคนที่เชื่อถือได้ และให้เกิดน้ำที่จริง ๆ ตรงตามความต้องการของงานประเภทต่าง ๆ

การฝึกอบรม การฝึกอบรมข้าราชการนับว่าเป็นกิจกรรมที่เพรียบ似ในปัจจุบันและได้รับความสนใจอยู่มากในระหว่างทุกวงกรณ์ต่าง ๆ แต่ไม่ใช่แค่สังเกตว่าผู้จะได้นำวิธีการบางอย่างในการจัดการฝึกอบรมมาปรับปรุงให้เหมาะสมนั้น คือเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หน่วยราชการหลายแห่งยังไม่ได้พิจารณาโดยละเอียดว่าราชการที่จะจัดให้เข้ารับการ ฝึกอบรมทั้งหลายมีความจำเป็นต้องรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับอะไรบ้าง เรื่องที่จะบรรจุอยู่ใน หลักสูตรการฝึกอบรมมีเนื้อหาสาระครอบคลุมดึงความจำเป็นเหล่านี้มาก่อนอื่นเพียงใด เพื่อที่ จะให้ผู้รับการฝึกอบรมนำไปใช้ประโยชน์กับงานในหน้าที่ได้จริง ทั้งนี้เพื่อบรรลุการกำหนด หัวข้อเรื่องซึ่งเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมคิดพิจารณาโดยอาศัยการสังเกตอย่างผิวเผิน หรือโดยการ คาดการที่ไม่ได้ศึกษาจากสภาพการณ์ทำงานแท้จริง ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลและสัน เปลี่ยงค่าใช้จ่ายและเกิดความเสื่อมเสียในหมู่ผู้เข้ารับการอบรม อีกเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวโยงกันคือ เรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม กล่าวว่าได้ว่าการศึกษาผลการฝึกอบรมเพื่อประเมินว่าการฝึก- อบรมที่จัดขึ้นได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเพียงใดนั้น ยังทำกันในวงจำกัดมาก

ก็มีเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับสูงบางแห่ง ในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เพื่อรับปริญญาและในรูปของการวิจัยเพื่อประโยชน์ของหน่วยราชการบางแห่งเท่านั้น จึงเป็นเรื่องที่ควรให้รับการพิจารณาส่งเสริมโดยรีบตัวน เพราะผลการประเมินคังกล่าวจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมต่อไปทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและการประยุกต์ประยามเป็นอันมาก

การประเมินผลงาน เป็นกิจกรรมสำคัญที่ควรได้รับความสนใจยิ่ง หน่วยราชการนี้ชูบันดาลให้ความสำคัญของเรื่องนี้เพิ่มขึ้นกว่าเดิม แต่โดยทั่วไปแล้วยังคงใช้วิธีการจำ แต่สังเกตโดยไม่มีเกณฑ์ที่จะเป็นแนวทางเดียว ยังไม่มีการจัดแจ้งมีหลักฐานเอกสารอย่างมีระบบเพียงพอ ที่จะเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชา ให้พิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นธรรม การปฏิบัติอย่างไม่เป็นระบบวิธีคังกล่าว ประกอบกับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนกรณีปักติดมีลักษณะเป็นไปตามอัตโนมัติอย่างที่เป็นอยู่นั้น มีแนวโน้มที่จะเป็นการมั่นคงอนุรักษ์ในการทำงานของข้าราชการผู้มีความสามารถ และเอื้ออำนวยประประโยชน์แก่ผู้ที่ “ເກະຮາຊາການ” ได้มาก ซึ่งจะเป็นผลให้การราชการจะต้องสูญเสียคนดีไปโดยลำบับ จึงน่าจะถึงเวลาที่จะค้องคืนมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเรื่องนี้กันอย่างจริงจังได้แล้ว

การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยหลักแล้ว พิจารณาจากผลการทำงานของบุคคลเป็นใหญ่ ส่วนอาชูโสในการทำงานย่อมนำมาพิจารณาในมือความสามารถมีเท่าเทียมกัน ในระบบราชการไทยแม้หน่วยงานต่างๆ จะถือผลการทำงานเป็นเกณฑ์สำคัญอยู่ด้วยแล้วก็ตาม แต่โดยเหตุที่ยังไม่มีการวัดการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบยังคงถือให้คังกล่าวข้างต้น การพิจารณาผลงานของแก่ลูกนแและการเปรียบเทียบผลงานอย่างเป็นธรรมของหลาย ๆ คนที่อยู่ในข่ายพิจารณาจึงทำได้ยาก นอกจากนั้นในทางปฏิบัติข้อพิจารณาเกี่ยวกับอาชูโสในการทำงานซึ่งปรากฏในรูปของอัตราเงินเดือน อาชูราชการและความแคล้วคล่องในการปฏิบัติงานและภารกิจต่อ ก็ถือกันเป็นเกณฑ์สำคัญอยู่มากที่เดียว เมื่อรูปการณ์เป็นเช่นนี้ ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งโดยทั่วไป เกณฑ์ประการหลักจึงคุ้งมีน้ำหนักมากกว่า องค์การปฏิบัติคังกล่าวอย่างได้รับการสนับสนุน จากความรู้สึกยอมรับของผู้บังคับบัญชาบางส่วน ว่ามีความแตกต่างอย่างสำคัญระหว่าง “คนเก่า” กับ “คนใหม่” “รุ่นก่อน” กับ “รุ่นหลัง” ซึ่งเป็นทัศนคติอันหนึ่งที่จะต้องแก้ไขในการศึกษาวิจัย การประเมินผลงานจึงเป็นสิ่งที่จะอำนวยประประโยชน์ได้มาก

การกำหนดค่าตราเงินเดือนและผลประโยชน์เกือกุลที่เหมาะสม การที่อัตราเงินเดือนข้าราชการเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานธุรกิจเอกชนแล้วต่ำกว่าหนึ่งเป็นเรื่องธรรมชาติ แต่ถ้าอัตรา

เงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการ ๆ ที่มีภาระน้ำหนักที่จะดำเนินชีวิตรอยู่ได้ซึ่งเป็นเรื่องเห็นได้ชัดเจนตามเหตุผลง่าย ๆ และยังคงเป็นอยู่เช่นนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญเกี่ยวน้องบัญชีและเกิดขึ้นแก่คน แก่สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของข้าราชการและครอบครัว ถึงแม้ว่าข้าราชการจะได้รับผลประโยชน์เกือกถูกบวกเพิ่มกับเงินเดือนอยู่หลายประเทกตีตาม แต่ถ้าผลประโยชน์ทั้งกลั่วบ่ายไม่เพียงพอหรือบางอย่างอย่างไม่ให้เท่าเทียมเสมอหน้ากัน เมื่อจากทางปฏิบัติลักษณะไม่มีมาตรฐาน ก็ยังเรียกว่าไม่ได้ว่าได้มีการกำหนดที่เป็นธรรมแล้ว เรื่องการกำหนดเงินเดือนให้เหมาะสมกับงานที่ทำให้เป็นธรรมในหมู่ข้าราชการที่ทำงานประจำต่าง ๆ และให้กำรชีวิตรอยู่ได้กานอัตภาพ ตลอดจนการพิจารณาผลประโยชน์ที่เกือกถูกให้กับตามความต้องการของข้าราชการระดับต่าง ๆ และให้เป็นธรรมทั่วไปนี้ เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาพิจารณาอย่างต่อเนื่อง ที่เกี่ยวข้องโดยรอบคอบ มีหลักมีเกณฑ์ มีใช้การกิดคำแนะนำโดยใช้จินตนาการเพียงผิวเผิน และเลือกใช้แต่ข้อมูลที่ง่ายแก่การปฏิบัติเท่านั้น จึงน่าจะได้รับศึกษาพิจารณาแก้ไขกันอย่างจริงจังก่อนที่จะแก้ไขยังขึ้น

ปัญหาที่กล่าวข้างต้นเป็นปัญหาที่หันเด่นชัดว่าควรศึกษาพิจารณาโดยละเอียดเพื่อแก้ไข ก่อนและเรื่องเหล่านี้เมื่อพิจารณาสืบสวนไปที่จุดเริ่มทั้งจะพบว่าจุดเริ่มทั้ง คู่ที่การจัดประเทกงานต่าง ๆ ส่วนการเลือกสรรคน การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การเดือนชัน เดือนตำแหน่ง และการกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกือกถูกเกินทำงาน เป็นเรื่องการพิจารณาเกี่ยวกับคน จะเห็นได้ในเมืองแรกจึงควรทำความเข้าใจกับประเทกงานที่มีอยู่ให้ถ่องแท้ขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันเสียก่อน เพื่อจะให้ได้เลือกสรรคนมาทำงานให้เหมาะสม ฝึกอบรมให้ได้ประโยชน์กับงาน พิจารณาผลงานที่ทำได้ เดือนชันเดือนตำแหน่งมีอคูมีคุณค่าสูงกว่าเดือนตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้เงินเดือนให้เหมาะสมกับงานที่ทำ นั่นคือ การศึกษางานต่าง ๆ ของราชการโดยละเอียด เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเรื่องอื่น ๆ เกี่ยวกับคนที่จะมาทำงานเหล่านั้นต่อไป เรื่องนี้เป็นที่น่าสนใจที่ทางสำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มศึกษางานในกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ แล้ว คาดว่าผลการศึกษาวิเคราะห์งานเพื่อจัดจำแนกตำแหน่งในวงราชการคงจะดำเนินการต่อไปโดยเร็วและอำนวย ประโยชน์สูงสุดตามที่ต้องการ

ผู้นัดหยาดเขียนชื่อนี้ ๆ ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลซึ่งในที่นี้ประเทกได้ดำเนินการไปมากแล้ว แต่ยังไม่เป็นเรื่องรับด่วนในเมืองเราขณะนี้ก็ควรอ่าวพิจารณาเป็นจังหวะรอง ๆ ลงไป

### VIII. ปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับประเทศไทย

ปัญหาในการวิจัยการบริหารงานบุคคลเท่าที่ผู้เขียนมองเห็นในประเทศไทยเรามีอยู่หลายประการที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง กล่าวคือ

1. สถิติ เข้าใจว่าคงจะต้องเริ่มสนใจถักเก็บสถิติก่อนกับข้าราชการให้เป็นระบบและทันสมัยให้ใช้การได้ทันทีเมื่อต้องการ เรื่องนี้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานสถิติแห่งชาติได้รวมมือกันเริ่มจัดทำบังคับแล้ว เข้าใจว่าคงจะเป็นระบบที่ดีและเผยแพร่ให้ได้โดยโซนกว้างข้างขึ้น บัญชีบุคคลของชาติเดลนและมีความยากลำบากในการศึกษาสถิติกิจกรรมการ

2. การใช้ประโยชน์งานวิจัยที่ทำแล้ว งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก็มีหรืองานบริหารก้าวไปที่เกือบจะซึ่งกับงานบุคคลซึ่งหน่วยงานและบุคคลให้ทำแล้วในรูปหลักจะส่วนใหญ่ๆ เนื่องจากเป็นจำนวนมาก ควรจะให้มีศูนย์รวมเพื่อใช้ประโยชน์ได้ง่าย และผู้ทำวิจัยภายนอกจะได้ทำเรื่องให้รวมกัน เสริมกันต่อไป งานวิจัยที่ทำแล้วควรจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาทางวิชาการและหาทางเผยแพร่ให้นักปฏิบัติเข้าใจได้ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้ง บัญชีบุคคลภารกิจและผู้ที่สนใจ ให้รับหน้าที่เป็นศูนย์รวม แต่ก็อยู่ในขั้นเพิ่มเริ่มงานและเข้าใจว่า เป็นที่ทราบกันเฉพาะในวงวิชาการและผู้ที่สนใจจริงๆ เท่านั้น

3. คนทำงานวิจัย เรื่องนี้เทียบกับความรู้ ความสามารถที่จะทำงานวิจัยได้กับความสนใจที่จะทำงานวิจัย บัญชีบุคคลมีอยู่ว่าผู้ที่พอจะมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานวิจัยได้ก็ยังไม่มีความสนใจพอที่จะลงมือทำงานวิจัย จึงต้องให้ความสำคัญกับงานบริหาร งานที่ปรึกษาและงานอื่น ผู้ที่สนใจก็อาจไม่มีเวลาหรือขาดความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย บัญชีบุคคลมีนักศึกษาปริญญาโทที่มีความรู้ความสามารถทำงานวิจัยและสนใจทำงานวิจัยอยู่บ้างแล้ว ผลงานวิจัยเหล่านี้น่าจะนำมาใช้ประโยชน์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ และควรส่งเสริมให้การศึกษาด้านการวิจัยแก่นักศึกษาและเจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานเพื่อให้สนใจทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น

4. ผลงานชุ่งใจให้ทำงานวิจัย ยังไม่มากพอที่จะช่วยส่งเสริมการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลหลายประการ กล่าวคือ การเห็นความสำคัญของงานวิจัยยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร ยังไม่มีภาวะบังคับเพียงพอให้ขวนขวยต้องทำการวิจัยเพื่อแข่งขันกับผลงานวิจัย บัญชีบุคคลที่จะหยิบยกขึ้นวิจัยยังไม่เป็นที่ยอมรับว่าจะแก้ไขให้ด้วยการศึกษาวิจัย ผลประโยชน์ที่ผู้วิจัยจะได้รับยังไม่มากพอที่จะเป็นผลชุ่งใจให้ทำการวิจัย มีกว่าหนึ่ง สามก้าวหน้าในงานประเทศไทยอีกกว่า ประกอบกับความยากลำบากในการทำงานวิจัยมีอยู่มากกว่า

5. ผ่านอุคหนุงานวิจัย การวิจัยโดยทั่วไปเป็นเรื่องที่จะต้องสืบเปลี่ยงค่าใช้จ่าย และบางกรณีที่ต้องใช้เวลาเป็นอันมาก แต่ในขณะเดียวกันการวิจัยบางเรื่องอาจไม่เป็นประโยชน์โดยตรงในปัจจุบัน แม้รู้บาลจะมองเห็นความสำคัญของการวิจัยด้านนี้ แต่การที่จะแบ่งสรวงนประมานเพื่อการวิจัยให้เพียงพอจริง ๆ ย่อมทำไม่ได้ เนื่องจากต้องใช้จ่ายในการพัฒนาประเทศ และการบ่มรงก์ประเทศเป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีการวิจัยอยู่ในวงจำกัด ส่วนการช่วยเหลือจากต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศและมูลนิธิก็ยังมีกำลังด้อย

6. ความร่วมมือของข้าราชการผู้ดูแลสอบตามสมมติฐาน ความร่วมมือดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่ กับการเห็นประโยชน์ทางวิชาการ (science values) กล่าวโดยทั่วไป การเห็นประโยชน์ทางวิชาการในประเทศเรายังอยู่ในระดับกลาง แม้ข้าราชการส่วนใหญ่จะเป็นผู้ได้รับการศึกษาในระดับกลางจนถึงระดับสูง แต่พุทธิกรรมในการบริหารราชการปัจจุบันก็ชวนให้คิดว่า ข้าราชการจำนวนไม่น้อยที่เดียวที่ยังขาดการเห็นความสำคัญของวิชาการหรือเห็นน้อยไป โดยให้ความสำคัญกับประสบการณ์ รับเมียนแบบแผน และถายการบังคับบัญชามากกว่า ยังประกอบกับความรู้สึกไม่มั่นคงในงานด้วยแล้ว ผู้ดูแลสอบตามสมมติฐานอาจไม่ให้ความจริงหรือไม่สนใจที่จะให้รายละเอียด ขอเท็จจริงเท่าที่ควรหรือไม่ร่วมมือ เพราะไม่เห็นประโยชน์ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องแก้ไขทั้งในด้านการศึกษาและการฝึกอบรมกันต่อไป

ความจำเป็นของการวิจัยงานบุคคลและอุปกรณ์ที่มีอยู่เหล่านี้ บางข้อก็ปรากฏ เช่นเดียวกันในประเทศในเอเชีย เช่น ประเทศไทย<sup>13</sup> นับว่าเป็นเรื่องที่ต้องค่อยแก้ไขอยู่รับประทาน ก่อไป

## IX. สรุป

การบริหารงานสมัยใหม่เป็นลักษณะงานวิชาชีพสาขานึง นับวันจะห่างไกลจากแบบลองทำผิด ๆ ดูกัน (trial & error) อย่างไป จริงอยู่การทดลองทำเป็นวิธีการหนึ่งเพื่อการเรียนรู้ เป็นวิธีการวิจัยแบบปฏิบัติการ (operational research) วิธีหนึ่ง แต่ถ้าใช้เกินขอบเขตอาจจะสืบเปลี่ยนมาก จะนั่นถ้าจะทำให้การบริหารงานเป็นลักษณะงานวิชาชีพแล้ว นักบริหารจะต้องเชื่อมโยง

---

<sup>13</sup>M. Humayun Khan, "Administrative Research and Inservice Training," *Pakistan Administrative Staff College Quarterly*, Vol. VI, Nos. 1-2, March - June 1968, pp. 29 - 35.

ปรัชญาการวิจัยให้เข้ากับวิถีทางดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้ได้ ในสมัยปัจจุบัน โลกวิวัฒนาการไป ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการสาขาต่าง ๆ งานและคนเปลี่ยนแปลงนี้อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยน คุณทำงานเกือบทั้งหมดมีความสามารถทำงานให้ได้ผลผลิต พร้อมทั้งทำในลักษณะเริ่มสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น การศึกษาหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มพูน ในเรื่องพลังสนับสนุนจิตใจคน พฤติกรรมของคนในหน่วยงานและวิธีการส่งเสริมความพอดีในการทำงาน เพื่อนำทางไปสู่การส่งเสริมผลงานและความคิดสร้างสรรค์ จึงเป็นเรื่องจำเป็น เพราะฉะนั้น ฝ่ายผู้บริหารงานสายหลักนอกจากจะต้องผูกพันรับผิดชอบในหน้าที่บริหารงานบุคคลก็ต้องแล้ว ยังควรสนับสนุนการวิจัยเรื่องเหล่านี้ในฐานะที่เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงและความตั้งใจที่ดี ในการทำงานโดยใกล้ชิด ในขณะเดียวกัน งานวิจัยที่ทำแล้วก็ควรจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาต่อไปและผู้ปฏิบัติงานจริงให้ทั่วไป

ข้อสำคัญคือ ควรหาทางส่งเสริมให้นักบริหารมีหัวหน้าที่ที่ต้องงานวิจัย ยอมรับคุณค่าของงานวิจัยในการช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่องและหนทางแก้ไข มิใช่เป็นการเบิกเผยแพร่ ความผิดร้ายของการบริหารงาน นักบริหารจะต้องมีความรู้สึกมั่นคงพอและเต็มใจให้มีการศึกษาเรื่องวิเคราะห์วิจารณ์ ประเมินผลอย่างตามหลักวิชาการ เมื่อเป็นเช่นนั้นให้ก็จะช่วยให้นักวิจัยผู้ซึ่งยึดมั่นในคุณค่าของงานวิจัย พยายามศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเสริมท่องความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และเสนอแนวทางผลงานวิจัยโดยไม่เกรงภัยอันตรายที่จะเกิดแก่ตน แต่เมื่อหวังความก้าวหน้าของงาน เป็นสำคัญ

## បរចាំនាក់រុណា

### អង់ស៊ី

- Brown, J.A.C. *The Social Psychology of Industry*. Baltimore, Maryland: Penguin Book, 1965.
- Flippo, Edwin B. *Principles of Personnel Management*. Tokyo: Toshio Printing, 1966.
- Gadourek, I. *Absences and Well-Being of Workers*. Assen: Royal Van Gorcum, 1965.
- Goode, Cecil E. *Personnel Research Frontiers*. Chicago: Public Association, 1958.
- McGregor, D.M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

### វារត្តាន

- Frederick, L. and Woody, Clifford. "The Values of Educational Research to the Classroom Teacher," *Journal of Educational Research*, Vol. 16: 1927, pp. 172-178.
- Khan, M. Humayun. "Administrative Research and Inservice Training," *Pakistan Administrative Staff College Quarterly*, Vol. 6, Nos. 1-2, March-June 1968, pp. 29-35.
- McCormic, Ernest J. "The Use of Research in Personnel Decision Making," *Personnel Administration*, Vol. 24, No. 5, September-October 1961, pp. 23-32.
- Schoenherr, Richard A. and Fritz, Judith. "Some New Techniques in Organization Research," *Public Personnel Review*, Vol. 28, No. 3, July 1967, pp. 156-161.

---

**ABSTRACT****Personnel Research**

Research is a vital tool for identifying problems and finding appropriate means to solve them. Better decisions can be made after adequate information is provided. In the field of personnel administration, various research techniques have gradually come into use in some Western countries. Many topics of interest have been studied, and such research results have contributed to the progress in this field.

The article basically informs us of the importance of research in personnel administration. It also discusses the needs for research, especially in Thai Civil Service. The author concludes her article by pointing out the lack of attention to personnel research in Thailand but hopes for the possibility of encouragement in this field.

---

---