

แบบบันไดและการถอดบันได

John B. Miner. **Personnel Psychology**. London : Collier-Macmillan, 1969, 310 pp.

การศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลกำลังได้รับความสนใจจากบรรดาองค์การธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานในส่วนเอกชนกำลังขยายตัวและมีลักษณะเป็นระบบแบบแผนมากขึ้น ยิ่งองค์การขยายตัวไปก็ยิ่งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องจัดระบบงานบริหารให้เป็นระบบแบบแผนตามหลักวิชาการมากขึ้น รวมทั้งด้านการบริหารงานด้านบุคคลด้วย หนังสือ **Personnel Psychology** จึงเป็นหนังสือที่สำคัญถือว่าเป็นความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในหมู่ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานบุคคลโดยแท้ ศาสตราจารย์ จาห์น บี. ไมเนอร์ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นศาสตราจารย์อยู่ในมหาวิทยาลัยแมรีแลนด์ และเป็นที่ปรึกษาอยู่ในองค์กรธุรกิจเอกชน เช่น บริษัทเมคคินซีย์ คอมปะนี เป็นต้น ท่านผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นเป็นครั้งแรก คือ **Personnel and Industrial Relations** ซึ่งเป็นหนังสือที่มีขอบเขตการศึกษากว้างขวางกว่า แต่ **Personnel Psychology** มีลักษณะเป็นการศึกษาแบบเข้ม (intensive) หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับส่วนซึ่งแต่เดิมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของสาขาวิชาวิทยาอุตสาหกรรมมาก่อน เนื้อหาสาระโดยทั่วไปไม่เกี่ยวข้องกับวิชาจิตวิทยาขององค์การ (Organizational Psychology) ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานภายในองค์การ การรุ่งเรืองและบำรุงขวัญพนักงานและประมุขศิลป์ นอกจากนี้ยังมีให้ศึกษากว้างขวางไปถึงการปรับเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับคน (human engineering) และสภาพการทำงานรวมทั้งจิตวิทยาของผู้บริโภค (consumer psychology) จึงกล่าวได้ว่าเป็นหนังสือที่ศึกษาเจาะจงเข้มข้นในแนวจิตวิทยาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ ช่วยให้มองเห็นประโยชน์ของการใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

หนังสือ **Personnel Psychology** แบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 14 บท มีเนื้อหาศึกษาและการสอนเรื่องที่มุ่งในรูปการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล (problem solving-oriented) มากกว่ามุ่งเน้นในด้านเทคนิค (technique-oriented) ในการสอนเรื่อง ผู้เขียนพยายามที่ให้เนื้อหา

จำเป็นที่เราจะต้องมองการบริหารงานบุคคลในฐานะมีนกระบวนการ กล่าวคือมองในรูปการให้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การแปลงรูปคุณภาพของคนที่เป็นปัจจัยการผลิต (human input) ให้เป็นคนที่มีคุณภาพและคุณสมบัติพร้อมในการผลิตจริงๆ (human output) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการมองการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นกระบวนการแปลงรูปคนที่มีขีดความสามารถต่างกัน ซึ่งแตกต่างกันไปในหลายเชิง ไม่ว่าจะด้วยความสามารถทางด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความสามารถตัดแทรกต่างกันไปตามลักษณะและระดับงานแนวการเสนอเรื่องซึ่งมุ่งชี้ให้เห็นว่าทำอย่างไรเราจึงจะสามารถแบ่ง human input ที่มีขีดความสามารถ (potential) ถ่างๆ กันให้เป็น human output ที่มีลักษณะ productive มากที่สุด ในกรณีผู้เขียนได้สร้าง model ของการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญใหญ่ๆ ๓ ส่วนคือ (๑) human input ให้แก่คนที่มีลักษณะเป็นวัตถุดิบ มีขีดความสามารถ และคุณภาพส่วนตัวถ่างๆ กัน (๒) mediators เครื่องเชื่อมโยงและแปลงรูป human input ให้เป็น (๓) human output ซึ่งได้แก่คนที่มีลักษณะและคุณภาพพร้อมในการผลิตตามความต้องการเฉพาะอย่างของงานนั้นๆ ผู้เขียนได้แสดงรูป model ไว้ดังนี้

จากโมเดลตั้งก้าวสู่เยิ่ง ผู้เขียนได้ใช้เป็นแนวทางในราก柢ของการเสนอเรื่องในสาระรายละเอียดค้างๆ โดยพยายามเริ่มศึกษาจากส่วนที่ 3 ของโมเดลคือ human output ย้อนขึ้นมาหาส่วนแรก แต่ก่อนที่จะดำเนินการตั้งก้าวสู่ จำเป็นที่จะต้องให้ความรู้พื้นฐานประยุกต์ก่อน โดยมีแนวความคิดที่ว่าการปรับคนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ จะต้องพิจารณาศึกษาเสียงก้าวงานที่จะทำนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง มีลักษณะอย่างไร ต้องการคนชนิดไหน ซึ่งเป็นเรื่องการศึกษาเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์งาน การกำหนดบทบาทที่จะต้องกระทำ (role prescription) ผลลัพธ์ที่ได้จากการความแตกต่างกันของบุคคลแฝงรวม สิง เดชาตั้งมั่นค้างๆ ที่มีผลต่องานบุคคลตัวย งานนั้นจึงศึกษาถึงการประเมินการบริหารงานและกิจกรรมทางเดินผ่านชั้นสุดท้าย ที่มีผลต่องานบุคคลตัวย งานนั้น สำหรับองค์การทั้งทั้งการคนทำงานชนิดใด มีความรู้ความสามารถอย่างไร และตามที่เป็นจริง ได้ค้นพบว่า มีความสามารถตั้งแต่ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขส่วนแตกต่างระหว่าง role prescription กับ role behavior ภาระสำคัญที่ต้องมีคุณภาพให้ได้งานอย่างนั้น ที่อย่างการคนบ่ายังนั้น จะมีวิธีการสรุหางานและคัดเลือกคนได้อย่างไร ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับ human input ที่เป็นตอนที่ 2 ของหนังสือก้าวสู่ (บทที่ 6—7)

ในตอนที่ 3 ผู้เขียนเสนอวิธีการที่จะเอื่อมโยงและปรับปรุงคุณภาพให้คันมีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติค้าหาก ตลอดทางการวิจัยคนให้อยู่กับองค์กรทางตัวย เรียกว่า mediators (บทที่ 8—13) ซึ่งแยกเป็น 3 ประเภท ประเภทแรกมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ประเภทที่ 2 มุ่งช่วงองค์การเป็นสำคัญ และประเภทที่ 3 มุ่งทั้งผลงานและยศค์การ (คู่โมเดลประกอบ) การเสนอเรื่องมีพัฒนาและเสนอจากส่วนท้ายของโมเดลมาหาส่วนแรก แล้วมีบทสรุปที่เน้นที่ความคิดที่เสนอให้ผู้อ่านมองงานบุคคลในรูปเป็นกระบวนการ มีขั้นตอนแต่ละขั้นซึ่งมีอิทธิพลก่อให้เกิด ยังก่อตั้งการผลิตหรือผลงาน (productivity) และการบำรุงองค์การให้คงอยู่ (maintenance) ซึ่งทั้งสองประการหลังนี้เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์การทุกองค์การ มองในรูปผู้งานบุคคลซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการเปลี่ยนรูปที่ดูคิบที่เป็นคนให้เป็นผลผลิตสุดท้าย ได้แก่คนที่มีคุณภาพต่างๆ กัน ตามด้วยและงานที่จะต้องปฏิบัติค้าหาก

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่ผู้เขียนพยายามเสนอให้มองเห็นความจริงที่ว่างานบุคคลเป็นงานที่มีลักษณะ dynamic มีผลกระทบต่อตัวกันอย่างต่อเนื่องที่ต้องกำลังผลิตรวมขององค์การ และมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือบุคคลขององค์การให้ด้วย น้องผู้อ่านจะเห็นว่าเรื่องนี้เป็นของธรรมชาติ

เพื่อเป็นที่กราบกันมานานแล้วว่าคนมีความสำคัญต่อองค์การเพียงใด แต่ทั้ง ๆ ที่กราบอย่างนี้ ก็มักจะพากล่าวผู้บริหารงานบุคคลเป็นจำนวนมากเลยและมองเห็นงานของตนเป็นหนทาง เสียด้วยความเข้าใจในงาน จนบางครั้งดูจะลืมไปว่าตนควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไรจึงจะทำให้งานบุคคล ในหน่วยของตนมีลักษณะเป็นอยู่ปัจจุบันนี้ต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ของราชการหรือองค์การ ในบางแห่งถึง กันพบว่าแทนที่จะเป็นอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เจ้าหน้าที่ทางด้านงานบุคคลกลับประพฤติดน เป็นอยู่ปลารักษาความปลอดภัยขององค์การเสียอีก งานพอกก็มองงานบุคคลเป็นงานประจำ ที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและมีทัศนคติในการทำงานท่านของปฏิบัติตาม “หน้าที่” ไป วันหนึ่ง ๆ โดยมิได้คำนึงว่างานของตนนั้นมีลักษณะ dynamic ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอด คล้องกับภาวะ ภาระกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การที่เปลี่ยนไปตามสภาวะความเป็นจริงของ โลกในระยะหนึ่ง ๆ การปฏิริริยาต่องาน เช่นนี้จึงทำให้กับเป็นอยู่ปลารักษาความเริบูญก้าวหน้าของ องค์การ และทำให้ตั้งแต่ส่วนสำคัญของงานบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์ (creative) งานของ องค์การให้เจริญรุ่งเรืองไปต่อไป ปัญหาที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ ทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงและรักษา กำลังคนที่มีศักยภาพความสามารถให้กับรายเป็นกำลังแรงงานที่สร้างสรรค์ขององค์การได้ ผู้ทำงานทาง ด้านงานบุคคล จึงควรมองงานของตนให้กว้างขวางและทะลุปุ่นไปร่วมกับงานคังกล่ามมือทีมใน การทำกิจกรรมขององค์การได้อย่างไร หนังสือเล่มนี้ได้เสนอวิธีการท่าง ๆ ไว้มากมาย เพื่อรองรับ กิจกรรมให้เกิดความนึกคิดพิจารณาให้กว้างขวางมีวิธีการใดในการแก้ไขบัญชีหนี้ ให้ปั๊ง

นอยก็ตามนี่ จุดเด่นอีกประการหนึ่งก็คือ ความพยายามของผู้เขียนที่จะเน้นไปทางบุคคลในรูปที่เป็นระบบ รถถ้าวัดคือพยายามซึ่งให้เห็นว่าการพิจารณางานบุคคลแยกแต่ละส่วน หรือเพียงแต่การพัฒนาและประยุกต์เทคนิคงานบุคคลต่างๆ เช่นการทดสอบ การสมมานาญนี้ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องให้เห็นการบริหารงานบุคคลในรูปที่เป็นระบบ โดยพยายามนำส่วนต่างๆ แต่ละส่วนเข้ามาเชื่อมโยงประสานสมพันธ์กันและกัน แสดงให้เห็นว่าแต่ละส่วนแต่ละตอนมีอิทธิพลต่อผลงานรวมขององค์กรได้อย่างไร จริงอยู่อาจมีผู้กล่าวโถวถึงว่าหนังสือดังกล่าวทั้งเล่มเสนอเรื่องซึ่งทราบกันดีอยู่นานแล้ว เนื่องจากน้ำหนักของหัวข้อ ไปก็มักจะเสนอเรื่องการจัดการโดยแต่ละเรื่องไว้เดียว หนังสือเล่มนี้ได้พยายามรวมสิ่งที่ควรจัดการไว้ แล้วแต่เฉพาะส่วนที่เกี่ยวเนื่องกับการประยุกต์ หลักจิตวิทยาเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลเข้ามาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้สามารถนำไปใช้กับหัวข้อที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้อย่างเข้มข้นเฉพาะเจาะจงลงไป ด้วยเหตุนี้ในเบื้องต้นของการเสนอเรื่องให้ผู้อ่านมองการบริหารงานบุคคลในลักษณะที่เป็นระบบให้เห็นความสำคัญ

ของงานบุคคลแต่ละส่วนแต่ละตอนว่ามีความเกี่ยวพันกัน และมืออาชีพภาระทบทวนไปยังองค์การเป็นส่วนรวมแล้ว นับว่าผู้เขียนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ได้ หนังสือทุกเล่มก็ยอมมีจุดอ่อนของตนบ้าง หนังสือเล่มนี้ก็เช่นเดียวกัน จุดอ่อนสำคัญน่าจะอยู่ที่ปริมาณเนื้อหาที่แท้จริงของเรื่อง ซึ่งจะเห็นว่าในบางบท เช่น บทที่ ๖-๗ ซึ่งผู้เขียนได้เสนอวิธีการคัดเลือกบุคคล ไม่มากมายหลายวิธี การแท้จริงจากเรื่องนี้มีเนื้อหามากนay จึงไม่อาจเสนอเรื่องให้ลึกเข้าดึงขานักที่จะนำไปใช้ได้ ทั้งๆ ที่ได้พยายามเสนอเรื่องให้มีลักษณะ practical มากแล้วก็ตาม ตัวจะเห็นได้จากการเสนอตัวอย่างหลายเรื่องหลายกรณีที่ผู้บันพอยจะนำไปใช้ได้บ้าง แต่ก็มีสิ่งมากที่ไม่อาจเสนอได้โดยละเอียด ผู้อ่านคงจะได้เห็นแนวความคิดหรือรู้ไว้ก็ว่างๆ หลายสิ่งหลายอย่างๆ ทั้งนี้เป็นหนังสือซึ่งกล่าวให้ว่ามีเนื้อหาเฉพาะเจาะจงมากอยู่แล้ว ก็ยังกว้างขวางจนไม่อาจนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ผู้อ่านจึงต้องไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเฉพาะกรณี ๆ ไป

นอกจากนี้ ในเนื้อของหน้าทางวิชาการแล้ว ถ้ามีความต้องการเรื่องแต่ละบทแล้วก็ควรให้ว่าແທบจะไม่มีอะไรใหม่มากนัก น่าจะเสียจากการเสนอให้ผู้อ่านมองการบริหารงานบุคคลส่วนหนึ่งในลักษณะที่เป็นระบบแบบแผน โดยเสนอโมเดลประยุกต์ทั้งคดีความแล้ว อ่านเรื่องนี้ เมื่อว่าเนื้อหาสาระจะมีข้อดีหนึ่น แต่ก็มีข้อ欠点อยู่ในขณะเดียวกันนั้น กด้าวคืบ ผู้เขียนได้พยายามนำเสนอหลักฐานงานวิจัยต่างๆ มาเป็นข้อสนับสนุนเนื้อหาสาระต่างๆ มากมาย เช่น เมื่อกล่าวถึงวิธีในทางคัดเลือกหรือพัฒนาบุคคล ก็ให้นำหลักฐานการวิจัยต่างๆ มาสนับสนุน ตลอดจนประเมินผลวิธีการที่ใช้แต่ละวิธี ทำให้ทราบวิธีใดจำเป็นและผลดีของเทคโนโลยีการท่องเที่ยว ผลกระทบต่อผู้วิจารณ์ยกเว้นผู้เขียนสามารถเรียบเรียงและเสนอเรื่อง “ไกด์ระหัตต์” ประกอบด้วยเอกสาร ผลงานวิจัยมาอ้างอิงสนับสนุนมากมาย ทำให้รู้สึกน่าค่าและน่าสนใจน่วงແບบไม่ลง แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้รู้สึกว่ายังอ่าน “ไม่จุใจ” ต้องการทราบเรื่องต่างๆ ถ้าหากมายให้ลักษณะเดียวกันก็ทำให้รู้สึกว่าไม่ชอบในบางครั้งบางตอน เป็นที่น่าสงสัยด้วยว่า ผู้เขียนได้ให้ความสำคัญของภาวะแวดล้อมภายนอกว่ามีมืออาชีพผลิตต่อการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก โดยได้กล่าวถึงปัญหาระบองนี้ครอบคลุมประเภทอย่างพัฒนา ซึ่งมีความนิรนาม ความนิ่งคิดแตกร่างจากโครงสร้างเดิมที่มาก ทำให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจและเตือนใจในภาวะนี้หลังจากการท่องฯ ไปประยุกต์ในประเทศไทยองค์กรด้วย

เมื่อเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียแล้ว ผู้วิจารณ์ก็ยังเห็นว่าหนังสือ Personnel Psychology เป็นหนังสือที่ดี น่าอ่าน น่าใช้ น่าประยุกต์ น่าใช้ประโยชน์มากกว่าส่วนเสีย เป็นประโยชน์ที่ผู้อ่านที่ปฏิบัติ

งานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทั้งในวงราชการและธุรกิจ ที่หนังสือคัมภีร์ล่ามมุ่งหมาย
จะชี้ไปยังองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมมากกว่าราชการ ผู้วิจารณ์มีนิจว่า ผู้บริหารงานบุคคล
ในวงราชการจะได้ประโยชน์จากหนังสือตั้งกล่าวมากมาย นอกจากจะเป็นหนังสือคู่มือสำหรับผู้มี
หน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังเหมาะสมสำหรับนักศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ และ
บริหารธุรกิจเป็นพิเศษ และควรขอแนะนำให้ใช้เป็นตำราเรียนในวิชาการบริหารงานบุคคลเล่ม
หนึ่งด้วย สำหรับผู้มีหน้าที่ทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา จะพบว่าหนังสือเล่มนี้โดยเฉพาะ
ในบทที่ 1—9 เป็นประโยชน์ในการด้านแพร่รวมการทำงานของตนให้ถึงขั้น สำหรับผู้ที่มีอาชีพสอนหรือ
มีประสบการณ์ในการทำงานนานา รู้เรื่องต่าง ๆ มากอยู่แล้ว ก็อาจอ่านในบทที่ 1—2 และ 14
เพื่อให้ได้แนวความคิดจากโมเดลที่ผู้เขียนเสนอ ไม่จำเป็นต้องอ่านทั้งเล่มก็ได้ อนึ่งเนื่องจากมี
การอ้างอิงท้ายบททุกบท หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงไว้ต่อไปในวิชา
ในสาขา Personnel Psychology เพิ่มเติมจาก source อัน ๆ ที่อ้างอิงในหนังสือเล่มนี้อีกด้วย
ในท้ายเล่มได้จัดทำบรรณานิรอกรตามชื่อผู้แต่งหนังสือและตามเรื่องไว้ด้วยทำให้สะดวกในการ
ค้นหาเรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

สุรชัย สุพโภูก