

แนะนำและวิจารณ์หนังสือ

BOOK REVIEW

Psychological Tests and Personnel Decisions by Lee J. Cronbach and Goldine C. Gleser (Urbana: University of Illinois Press, 1965), 349 pp.

หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานวิจัยซึ่งได้รับทุนวิจัยของสำนักวิจัยกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา ผู้เขียนได้เสนอผลการค้นคว้าในเรื่องที่ว่าแบบทดสอบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ใช้อยู่มีคุณค่าในการช่วยผู้บริหารงานบุคคลตัดสินใจได้อย่างไรบ้าง ในการค้นคว้าเรื่องนี้ ผู้เขียนได้อาศัยแบบคณิตศาสตร์ (mathematical model) เป็นหลักในการพิสูจน์ เรื่องที่ผู้เขียนได้อธิบายไว้ในเล่มอาจแยกได้เป็น 2 ประเด็น

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความตรงประเด็น (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) กับประโยชน์ของแบบทดสอบในแง่การพิจารณาประกอบการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงานบุคคล

2. หลักการและการใช้แบบทดสอบต่าง ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกี่ยวกับแบบทดสอบที่อาจใช้ได้ในการบริหารงานบุคคล

ผู้เขียนอธิบายความหมายของการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล (personnel decision) ว่าหมายถึงการกำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมต่อบุคคลแต่ละคน (assigning each individual to an appropriate treatment) แนวปฏิบัติในที่นี้หมายถึงการคัดเลือกเข้าทำงาน การเลื่อนชั้น ชัน อันกับเงินเดือน ฯลฯ ในการวิเคราะห์รูปแบบคณิตศาสตร์ของการตัดสินใจของผู้บริหารงานบุคคล ผู้เขียนได้วางกฎเกณฑ์เพื่อการจำแนกปัญหาการตัดสินใจ (taxonomy of personnel decision problems) ออกเป็น 6 ประการ คือ

1. ค่านิยมของผู้บริหารเกี่ยวกับบุคคลแต่ละคนนั้นต่าง ๆ กันออกไปหรือไม่
2. การตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับบุคคลแต่ละคนสัมพันธ์กันหรือไม่
3. บุคคลแต่ละคนได้รับการปฏิบัติต่อ (treatment) จากผู้บริหารเป็นแบบอย่างเดียวหรือหลายอย่าง

4. การตัดสินใจนั้นทำให้บุคคลคนหนึ่งคนใดจะไม่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ หรือยังอาจปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ต่อไปได้

5. ข้อเท็จจริงที่ใช้ประกอบการตัดสินใจมีค่าแปรในทิศทางเดียว (univariate) หรือหลายทิศทาง (multivariate)

6. การตัดสินใจนั้นเป็นการยุติหรือเป็นเพียงหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติมประกอบการตัดสินใจที่จะยุติในโอกาสต่อไป

การตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลทุกเรื่องสามารถใช้กฎเกณฑ์ทั้ง 6 ข้อนี้มาช่วยจำแนกประเภทได้ เช่น ปัญหาในเรื่องการเลือกสรร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะรับบุคคลหนึ่ง ๆ หรือหลายคนเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องนี้จึงเป็นปัญหาที่ทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดไม่ได้ทำงาน (พิจารณาจากกฎข้อ 4) เป็นปัญหาที่ใช้ข้อเท็จจริงที่มีค่าแปรในทิศทางเดียว (จากกฎข้อ 5) และปัญหานี้เป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่เป็นการยุติ (จากกฎข้อ 6) ถ้าหากว่าเป็นปัญหาในการจัดวางกำลังคน ผู้บริหารก็ต้องตัดสินใจว่าควรจะให้คนในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ไปอยู่ในตำแหน่งใด ปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในเรื่องนี้ อาจจำแนกได้ว่าเป็นปัญหาที่ต้องการตัดสินใจซึ่งทำให้บุคคลแต่ละคนเหล่านั้นยังปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นได้ (จากกฎข้อ 4) ปัญหานี้ให้ข้อเท็จจริงซึ่งมีค่าแปรนี้ทางเดียว (จากกฎข้อ 5) และการตัดสินใจในเรื่องนี้เป็นการยุติ (จากกฎข้อ 6) เหล่านี้เป็นต้น

จากการใช้หลักเกณฑ์ในการจำแนกปัญหาการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ประกอบกับการวิเคราะห์รูปแบบทางคณิตศาสตร์ ทำให้ผู้เขียนลงความเห็นว่าตรงประเด็น (validity coefficient) ของแบบทดสอบหนึ่ง ๆ ซึ่งมีปรากฏไว้นั้นยังเชื่อถือไม่ได้ ผู้บริหารที่จะใช้แบบทดสอบต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการหาข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ เพื่อการบรรจุ โยกย้าย พิจารณาความดีความชอบหรือไล่ออก ปลดออก จะต้องเปรียบเทียบค่าตรงประเด็นเหล่านี้ของแบบทดสอบหลาย ๆ แบบกับสภาพการณ์หนึ่ง ๆ เช่นพิจารณาว่าสภาพการณ์ที่จะต้องตัดสินใจนั้น เป็นสภาพการณ์ที่จะทำให้สามารถรับคนส่วนใหญ่เข้าทำงานหรือเป็นสภาพการณ์ที่บังคับให้ผู้บริหารต้องเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้ที่เลวที่สุดกับผู้ที่ดีที่สุด ผู้เขียนลงความเห็นว่าความคิดที่ถือว่าการวัดผลเพื่อการบริหารงานบุคคลจะต้องวัดให้ได้ค่าที่เชื่อถือได้นั้น น่าจะเป็นความคิดที่ล้าสมัย เพราะการวัดผลเพื่อการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นไป

เพื่อประโยชน์แก่การตัดสินใจในการบริหาร ผู้บริหารงานบุคคลต้องตัดสินใจว่าจะรับบุคคลหนึ่ง ๆ เข้าทำงานหรือไม่ เมื่อรับแล้วจะให้ปฏิบัติงานที่ใด การตัดสินใจเช่นนั้นไม่เป็นเพียงการวิเคราะห์เชิงปริมาณเท่านั้น แต่เป็นการวิเคราะห์ในเชิงคุณค่าอีกด้วย ฉะนั้นผลคะแนนของแบบทดสอบหนึ่ง ๆ จึงยังจะเป็นการยุติไม่ได้ว่าจะตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลนั้น ๆ อย่างไร เพราะแบบทดสอบหนึ่ง ๆ ไม่ใช่จะต้องใช้กับบุคคลทุกคน บุคคลบางคนอาจต้องการทดสอบเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมากขึ้นมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ค่าตรงประเด็นของแบบทดสอบแต่ละแบบมีประโยชน์ในกรณีที่การตัดสินใจเพื่อการบริหารงานบุคคลนั้น ๆ เป็นการยุติ

ในการที่จะทราบได้ว่าผู้บริหารควรใช้แบบทดสอบอันใด ด้วยวิธีการเช่นใดขึ้นอยู่กับ การจำแนกปัญหาตามกฎเกณฑ์ทั้ง 6 ข้อข้างต้น แล้วนำมาวิเคราะห์กับรูปแบบทางคณิตศาสตร์ ผู้เขียนได้กำหนดสูตรที่จะทำให้ทราบได้ว่ารูปแบบทางคณิตศาสตร์ของการตัดสินใจประเภทใด ควรจะใช้แบบทดสอบที่มีค่าความตรงประเด็น ความเชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบทดสอบ และค่าใช้จ่ายในลักษณะใด อาจกล่าวโดยที่จะไปได้ว่าแบบทดสอบที่จะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร จะต้องเป็นแบบที่ยอมให้มีข้อผิดพลาดในการวัด ถ้าประเด็นที่จะวัดโดยผิดพลาดนั้นไม่เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ ความเที่ยงตรงในการวัดและลักษณะบางอย่างอาจไม่จำเป็นเพราะจะต้องมีการทดสอบประเภทเพิ่มเติม แบบทดสอบที่จะช่วยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบที่เน้นความเที่ยงตรงของการวัดเป็นบางเรื่อง เช่นระดับมาตรฐานและความสามารถที่จะทำงานได้ อัตราปริมาณของผู้ที่จะทำงาน เป็นต้น การที่แบบทดสอบเน้นการวัดในเชิงคุณค่าเช่นนั้น ทำให้ผู้บริหารทราบข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจดีขึ้น

การวิเคราะห์คุณค่าของแบบทดสอบเพื่อการบริหารงานบุคคล ตามผลงานวิจัยเรื่องนี้ย่อมเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารงานบุคคลได้ทราบแนวทางและหลักการที่ควรจะมียึดถือในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่ว่าคนจบปริญญาสูง ๆ จะปฏิบัติงานได้ดีจริงหรือเปล่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเกี่ยวกับตำแหน่งหรือเปล่า ข้าราชการผู้ใดบ้างควรปรับเปลี่ยนโยกย้ายอัตราอย่างไร ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องตัดสินใจ ผู้บริหารควรจะต้องใช้แบบทดสอบเช่นใด ดำเนินการอย่างไร จึงจะได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมากที่สุดมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้

อย่างไรก็ดี งานวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยในประเทศที่มีการใช้แบบทดสอบเพื่อการบริหารงานบุคคลอย่างแพร่หลายในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน แต่ในประเทศไทยซึ่งยังไม่เห็นหนักในเรื่องแบบทดสอบมาตรฐาน (standardized tests) ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกแบบทดสอบ ในการพิจารณาบรรจุข้าราชการและลูกจ้างในประเทศของเรามีเพียงแต่การสอบแบบอัตนัยประกอบกับการสัมภาษณ์ และเมื่อเข้ามาปฏิบัติราชการแล้ว ข้าราชการและลูกจ้างของเราก็มีโอกาสรับการทดสอบแบบอัตนัยต่อเมื่อประสงค์จะได้รับการเลื่อนชั้น ส่วนการเลื่อนชั้นอัตราเงินเดือนตลอดจนการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานนั้น อาศัยแต่ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นผลของการวิจัยของหนังสือเล่มนี้ จึงอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่รับผิดชอบระเบียบกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติของระบบข้าราชการพลเรือน ตลอดจนนักบริหารและนักศึกษาต่าง ๆ ที่สนใจว่าถ้าจะมีการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในระบบข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดีนั้น ควรจะใช้แบบทดสอบใดด้วยวิธีใด โดยเฉพาะในระยะนี้ซึ่งมีระเบียบจำกัดอัตราจำนวนข้าราชการที่สมควรได้รับการพิจารณาความชอบในชั้นต่าง ๆ ผลการวิจัยในเรื่องนี้น่าจะยังเป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารจะได้คิดถึงแนวปฏิบัติและวิธีการอันถูกต้องที่ควรจะใช้เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบตามระเบียบดังกล่าวเป็นไปด้วยความยุติธรรม

สวัสดิ์ สุคนธรังษี

Basic Marketing: A Managerial Approach by E. Jerome Mc.Carthy (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1964), 978 pp.

การตลาดคือ ขบวนการต่าง ๆ นับตั้งแต่การผลิตจนถึงการนำสินค้าที่ผลิตนั้นถึงมือของผู้บริโภค มนุษย์ได้ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านการตลาดนับตั้งแต่สมัยดึกดำบรรพ์มาแล้ว เพียงแต่ว่าในสมัยนั้นเราได้ทำการศึกษาถึงกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้้อย่างละเอียดเพราะว่าความเป็นอยู่ของมนุษย์ยังอยู่ในระบบง่าย ๆ คือผลิตในจำนวนน้อยและพอเพียงแก่การครองชีพของตนเท่านั้น ต่อมาเมื่อโลกเจริญขึ้นจึงเกิดความชำนาญในการผลิตเฉพาะอย่างขึ้นและมีส่วนเกินที่