

การแก้ไขและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของ
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย

โดยปรกติของการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลและบริษัทเอกชน ย่อมมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับเรื่อง "คน" เพราะเหตุว่าคนแต่ละคนย่อมมีอุปนิสัย ความประพฤติ และจิตใจที่ผิดแผกแตกต่างกันไป หรืออาจจะเรียกได้ว่า บุคคลทุกคนมีบุคลิกภาพและเอกภาพเป็นของตนเอง นอกจากนี้ คนแต่ละคนมีจิตใจส่วนที่ที่มีความเห็นแก่ตัวมากบ้างน้อยบ้างเป็นธรรมดา บางคนเห็นความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมสภาพของปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลจึงเป็นอุปสรรคที่คอยขัดขวาง และถ่วงความก้าวหน้าของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ก็เนื่องจากจุดบกพร่องในตัวผู้ปฏิบัติงานทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่ว่าประเภทบุคคล เงิน วัสดุสิ่งของ และขวัญกำลังใจในการทำงาน

ในปัจจุบันนี้ ประชาชนชาวไทยกำลังตื่นตัวต่อภาวะการณ์ของระบอบประชาธิปไตย ซึ่งนิยมที่จะแก้ไขปัญหาและขัดแย้งต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง โดยตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานแห่งการประนีประนอมซึ่งกันและกันด้วย ความเสมอภาค ยุติธรรม รวมทั้งประชาธิปไตยที่แท้จริง ระบบการบริหารงานก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องนำเอาระบอบประชาธิปไตยมาใช้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเรียนรู้ถึงหลักปฏิบัติตนต่อกันตามทัศนคติใหม่ การใช้อำนาจและการสั่งงานที่ถูกต้อง การวางแผนงานการกำหนดวิธีคัดเลือกบุคคล อัตรากำลังที่เสมอภาคและเป็นธรรม การสวัสดิการที่เพียงพอ ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สำหรับหน่วยราชการและองค์การของรัฐบาลนั้น การฝึกฝนชายและหญิงเพื่อทำบริการสาธารณะ เราจำเป็นต้องให้เขาปฏิบัติงานไปในทุกภาวะกาล^๑ นโยบายทางการเมืองและนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศประชาธิปไตยจึงพึงเล็งถึงการคุ้มครองประโยชน์ทั่วไป (general interest) ของสังคมหรือประเทศ^๒

^๑ Marshall E. Dimock, New Horizons in Public Administration : A Symposium, (Alabama : University of Alabama Press, 1945), p.42

^๒ สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิฐ, "ปัญหาบางประการของรัฐวิสาหกิจ", วารสารการบริหาร, แผนกวิชารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑, พฤศจิกายน ๒๕๑๔, หน้า ๓๘

ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมานับแต่ได้มีการจัดตั้ง สวป. ขึ้น ปัญหาการบริหารงานวิจัยหลายประการได้เกิดขึ้นอย่างมาก ปัญหาเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคลและงานบุคคลากรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถ้าผู้รับผิดชอบการบริหารงานวิจัยของ สวป. ละเลยไม่หาทางขจัดปัดเป่าหรือแก้ไขให้ทุเลาเบาบางลงแล้ว ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานของ สวป. เป็นเนืองนิจ และจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความอยู่รอดของ สวป. ในอนาคตกาลอย่างมาก

๕.๑ สรุปปัญหาหรือขอพรองเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ สวป.

จากที่ได้ศึกษาและวิจัยการบริหารงานบุคคลเท่าที่ได้อธิบายมาทั้งหมดแล้ว อาจสรุปผลได้ว่าการบริหารงานบุคคลของ สวป. ยังไม่สมบูรณ์และขาดสมรรถภาพอย่างมาก ทั้งนี้ สาเหตุใหญ่ ๆ ก็เนื่องมาจากการขาดพื้นฐานของการ คัดเลือกบุคคลที่ดีประการหนึ่ง ระบบอัตราเงินเดือนตลอดจนสวัสดิการรวมทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นบริการทางสังคมยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานประการหนึ่ง และขาดการพัฒนาบุคคลรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกประการหนึ่ง

แม้ว่าผู้มีส่วนรับผิดชอบการบริหารงานวิจัยของ สวป. จะเล็งเห็นว่า คนมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ และมีความตั้งใจที่จะนำเอาหลักการของระบบคุณธรรมมาใช้กับนโยบายเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ตลอดจนทำนุบำรุงและส่งเสริมสมรรถภาพบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และก่อประสิทธิผลอยู่เสมอ แต่สภาพแวดล้อมหลายประการ รวมทั้งทัศนคติตามแบบฉบับของคนในสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบเจ้าขุนมูลนายของข้าราชการไทย ได้เข้ามาเกี่ยวพันอยู่กับการบริหารงานบุคคลของ สวป. ตลอดจนมาคั่งนั้น กวแรกขอขอพรองในการบริหารงานบุคคลของ สวป. ก็คือ การขาดเสียซึ่งหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่ดีแน่นอน และชัดเจนในอันที่จะใหญ่ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและกิจการของ สวป. ใช้เป็นหลักยึดถือเป็นแนวทางนั่นเอง

สำหรับเรื่องการจัดตำแหน่งแต่งตั้ง ซึ่ง สวป. ได้นำเอาวิธีการแบ่งแยก โดยอาศัยหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลักเกณฑ์นั้น ปรากฏว่ายังไม่ชัดเจนและละเอียดเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับการจัดแบ่งชั้นและตำแหน่งขององค์การรัฐบาลอื่น ๆ ที่มีกิจการหรือวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกับ สวป. นอกจากนั้นแล้ว การกระจายจำนวนเจ้าหน้าที่ของ สวป. ไปปฏิบัติงานต่าง ๆ จนกระทั่งปัจจุบันนี้ก็ยังไม่ได้สัดส่วนสอดคล้องกับปริมาณงาน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความคลุมเครือและสับสนของตำแหน่งตลอดจนอำนาจบังคับบัญชา ทั้งยังมีผลทำให้โครงการวิจัยต่าง ๆ ของ สวป. ต้องตกอยู่ในภาวะหยุดชะงักลงหรือล่าช้าไปบ่อย ๆ ครั้ง

ขอบทรวงอันคับคองไปคือ เรื่องของระบบและวิธีคัดเลือกบุคคลของ สวป. ซึ่งผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานไม่ค่อยสนใจหรือให้ความสำคัญกับแหล่งกำลังคนที่ต้นัก วิธีการสอบเปิดโอกาสให้มีการในระบบเดินพรรคเล่นพวกอยู่เสมอ ๆ

เกี่ยวกับวินัยของพนักงาน สวป. ปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่จะเลยไปปฏิบัติตาม เพิกเฉย หรือหาทางหลีกเลี่ยงกันอยู่บ่อย ๆ ครั้ง กฎเกณฑ์และข้อบังคับบางประการก็ไม่เป็นผลบังคับใช้จริงจัง โทษที่ใคร่บังคับน้อยมาก บุคคลากรขาดอำนาจที่จะไปติดตามดูแล แนะนำ และบังคับพนักงานอย่างทั่วถึง

ในเรื่องของระบบอัตราเงินเดือน การปูนบำเหน็จ และสวัสดิการ พอจะสรุปผลได้ว่า ปัญหาใหญ่นั้นเกิดจากการกำหนดระบบอัตราเงินเดือนได้ยังผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถสูงอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีคุณวุฒิทางด้านวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์แขนงต่าง ๆ ประเภทนักวิจัยและนักทดลองฯ อย่างไรก็ตาม เงินเดือนของพนักงานผู้น้อยยังคงอยู่ในระดับต่ำมาก ไม่พอเพียงที่จะสู้กับค่าครองชีพในสังคมปัจจุบันซึ่งถีบตัวสูงขึ้นอย่างมาก ตามปรกติพนักงานเงินเดือนน้อยเหล่านี้ควรจะได้รับค่าชดเชยโดยระบบสวัสดิการและบริการทางสังคม แต่เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ สวัสดิการและบริการทางสังคมที่ สวป. จัดให้แก่พนักงานยังมีอยู่น้อยมาก ดังนั้น เมื่อเงินเดือนและสวัสดิการต่ำ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานก็ต่ำ สมรรถภาพการทำงานต่ำ และมีผลสะท้อนไปทำให้ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สังคมต่ำด้วย

จุดบกพร่องข้อสุดท้ายเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลของ สวป. คือการขาดเสียซึ่งระบบการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพการทำงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่ แม่ สวป. จะมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคคลของตนให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์เพิ่มพูนยิ่งขึ้น แต่นโยบายดังกล่าวกลับดำเนินผลประโยชน์และจำกัดสิทธิให้แก่เฉพาะพนักงานผู้มีความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และวิจัยประยุกต์เท่านั้น ผู้บริหารงานระดับสูงของ สวป. ยังมีจิตใจไม่กว้างขวางเพียงพอที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานอื่น ๆ ซึ่งอย่างน้อยก็เป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือให้โครงการวิจัยต่าง ๆ ที่นักวิจัยและนักทดลองวิทยาศาสตร์กำลังค้นคว้าและพิสูจน์กันอยู่สำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมายด้วยดี ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานของตน นอกจากนั้นแล้ว ช่องว่างของพนักงานที่ไ้รับและไม่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานก็ยังห่างกันอยู่มาก

อนึ่ง มีปัญหาหลาย ๆ อย่างได้ติดตามมากระบบการบริหารงานบุคคลอันอ่อนแอและแตกแยกของ สวป. อาทิเช่น.-

๑. ปัญหาเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาและการสั่งงาน ปัญหาดังกล่าวนี้เกิดจากการที่หน่วยงานภายในสังกัดของ สวป. แต่ละหน่วยพยายามดึงเอาอำนาจดังกล่าวไปไว้กับตนเองเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและงบประมาณ หน่วยงานต่างขาดความสัมพันธ์และการประสานงานซึ่งกันและกัน พยายามยึดแย้งกันเพื่อแสดงว่า หน่วยงานของตนเป็นผู้คนพบการวิจัยหรือสิ่งประดิษฐ์ทางวิทยาศาสตร์ต่าง ๆ ได้ โดยไม่คำนึงว่างานวิจัยหรือสิ่งประดิษฐ์ เหล่านั้นน่าจะเป็นผลโดยส่วนรวมของ สวป.

๒. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาของ สวป. ส่วนใหญ่ยังขาดทัศนคติในการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัยตามครรลองแห่งระบอบประชาธิปไตย ขาดหลักการปกครองบังคับบัญชาที่ดี หลักมนุษยสัมพันธ์ ประพฤติคนไม่เป็นที่น่าเลื่อมใส ขาดความรับผิดชอบทั้งต่องานในหน้าที่และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ขัดแย้งกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากัน ควบคุมอารมณ์ไม่เป็น ก้าวร้าวอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน หวงอำนาจ ปัญหาเหล่านี้มีผลทำให้โครงการหรือแผนดำเนินงานวิจัยต่าง ๆ แมว่าจะวางเอาไว้อย่างสวยงาม และมีหลักเกณฑ์ แต่ก็ไม่อาจปฏิบัติให้สำเร็จลงดังไปตามเป้าหมายได้

๓. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่วนรวมแล้วขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบในงานที่ตนทำอยู่ ขาดความสำนึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สวป. ขัดแย้งกับทั้งผู้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากันเอง ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ขาดมนุษยสัมพันธ์ และชอบละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ของ สวป. เป็นต้น

๕.๒ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของ สวป.

บทความในตอนนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์จะเสนอแนะนำในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ตามที่กล่าวมาแล้ว ตลอดจนให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในอันที่จะปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของ สวป. เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ โดยมุ่งหวังจะให้ข้อเสนอแนะและวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเฉพาะแต่ในสิ่งที่เป็นไปได้หรือน่าจะทำได้ ซึ่งต้องหมายความว่า สวป. มีงบประมาณเพียงพอ และผู้มีส่วนรับผิดชอบในกิจการของ สวป. มีความตั้งใจจริงที่จะแก้ไขข้อบกพร่องตลอดจนปัญหาดังกล่าวนี้อย่างเต็มที่

อันที่จริงแล้ว ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ว่าด้วยการแก้ไขและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของ สวป. ซึ่งจะโลกดลาคือไปนั้นหาได้เป็นความคิดริเริ่มเฉพาะแถมของผู้วิจัยเพียงคนเดียวไม่ แต่ได้มีพนักงาน สวป.

บางกลุ่มเคยเสนอแนะข้อคิดเห็นดังกล่าวมาแล้ว อาทิเช่น ในการแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงนโยบายและแผนภูมิของ สวป. โดยคำสั่งบริหาร เลขที่ คบ. ๑๕/๔๕ ลงวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๑๕ คณะกรรมการฯ ได้เสนอแนะให้ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหาร และการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีพนักงานของสถาบันฯ ร่วมด้วยมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจของพนักงานให้มีส่วนรับผิดชอบและรู้สึกได้เสียในกิจการของพนักงานมากขึ้น^๓ มีการมอบหมายความรับผิดชอบแก่พนักงานสถาบัน โดยการระบุอำนาจหน้าที่และการควบคุมโดยแจ่มชัด^๔ นอกจากนั้นแล้วในการสัมมนาการปรับปรุงการบริหารงานวิจัยของ สวป. โดยพนักงาน สวป. เมื่อวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๑๖ ได้มีการเสนอข้อคิดเห็นว่า สวป. ควรมีนโยบายและมาตรการอันแน่นอนในการสนับสนุนกำลังใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน^๕ ในด้านการบริหารงาน สวป. มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง และวางมาตรการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ เช่นว่า ในการจัดกำลังคนการส่งงาน การสร้างมาตรการ เพื่อติดตามผลงานและการควบคุมการดำเนินงานของพนักงานใน ระดับต่าง ๆ การจัดหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน^๖

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอนี้ตลอดจนความคิดเห็นของพนักงาน สวป. บางกลุ่มที่กล่าวมาโดยสังเขปนั้น มีลักษณะที่อาจเปรียบเทียบได้ว่าเหมือนนางจร ของลูกค้อนนาฬิกา กล่าวคือ ผู้ให้คำแนะนำหรือแม้แต่คณะกรรมการฯ มักจะมีความกระตือรือร้นและเอาจริงเอาจังกันเพียงในระยะเวลาที่มีการสัมมนาหรือการประชุมเท่านั้น แต่พอการสัมมนาและการประชุมสิ้นสุดลงแล้ว ก็มีการเพิกเฉยละเลย ไม่มีผู้ใดติดตามผลงานหรือกระตุ้นเตือนให้มีการแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานบุคคลตามจุดมุ่งหมายที่ได้เสนอแนะมาแต่อย่างใด ต่อเมื่อมีการโหมกระพือความคิดเรื่องนั้นกันขึ้นใหม่ ก็ค่อยแสดงความกระตือรือร้นกันอีกครั้งหนึ่ง

๕.๒.๑ การปรับปรุงวิธียุทธศาสตร์และคัดเลือกบุคคลของ สวป.

^๓คณะกรรมการปรับปรุงนโยบายและแผนภูมิ สวป., รายงานขอเสนอแนะการปรับปรุงนโยบายและแผนภูมิ (ฉบับโรเนียว), ๒๘ กันยายน ๒๕๑๕, หน้า ๑

^๔คณะกรรมการปรับปรุงนโยบายและแผนภูมิ สวป., รายงานขอเสนอแนะการปรับปรุงนโยบายและแผนภูมิ (ฉบับโรเนียว), ๓ พฤศจิกายน ๒๕๑๕, หน้า ๒

^๕ดร.เกษม ผลิตาชีวะ, สัมมนาการปรับปรุงสถาบันฯ, (เอกสารประกอบการสัมมนาฉบับโรเนียว), ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๑๖, หน้า ๒

^๖ Ibid., p. 3

การที่ สวป. จะรับบุคคลเข้าทำงานก็ ฝึกอบรมก็ ตลอดจนมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำ จนเกิดความชำนาญก็ นับเป็นสิ่งที่ต้องลงทุนอย่างมาก ดังนั้น สวป. จะต้องถือว่าผู้ที่เข้าทำงานเป็นสมบัติ อันล้ำค่าที่พึงปกป้องรักษาไว้ให้สูญหายไป ยิ่งเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคคลด้วยแล้ว ผู้บริหารงาน ระดับสูงของ สวป. ทุกคนควรจะสนใจอย่างมาก เพราะเป็นงานขั้นแรกที่จะชักจูงให้บุคคลผู้มีคุณสมบัติ และมีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หากวิธีการไม่ดี จะทำให้เสียโอกาสคัดเลือกคนดี และไม่เป็นที่สนใจของคนที่เหมาะสม^๑ เมื่อใดที่กระหนกเช่นนั้นแล้ว สวป. ควรจะได้มีการปรับปรุงระบบการ สรรหาและคัดเลือกบุคคลดังนี้

(ก) เกี่ยวกับการแสวงหาคำแห่งกำลังคน

ในฐานะที่ สวป. เป็นองค์การวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันทันสมัย แผลงกำลังคนส่วนใหญ่ที่ สวป. องค์กรจึงได้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญทางด้านวิทยาศาสตร์ทุกแขนง อาทิเช่น ชีววิทยา เคมีวิทยา เทคโนโลยีวิทยาสาขาต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีวิทยาอาหาร เทคโนโลยีวิทยาชีวะ เทคโนโลยีวิทยาเคมี ฟิสิกส์ เกษตรกรรม ฯลฯ นอกจากนี้ สวป. ยังต้องการบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์หลายประเภท เช่น วิศวกร สถาปนิก ผู้อำนวยการงานราชการ เกษตร นักผังเมืองและระบบนิเวศวิทยา ตลอดจนช่างเทคนิคผู้มีความรู้และมีอยู่ในกิจการไฟฟ้า เครื่องจักรกล เครื่องแก้ว เครื่องมือการสอบเทียบอุปกรณ์ชนิดต่าง ๆ เครื่องพิมพ์และจำลองเอกสาร ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ สวป. อาจชักจูงให้มาสมัคร เพื่อรับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานได้โดยการติดต่ออย่างใกล้ชิด กับแหล่งกำลังคนดังต่อไปนี้

๑. มหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันชั้นอุดมศึกษาทุกแห่ง รวมทั้งโรงเรียนช่างกล ช่างก่อสร้าง และอาชีพะทุก ๆ แขนง ขณะนี้สถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ ในประเทศไทยกำลังขยายขอบเขตการศึกษาของตนออกไปอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาเทคโนโลยี ทั้งนี้เพราะรัฐบาลตระหนักดีว่า ในภาวะการณปัจจุบัน บ้านเมืองกำลังต้องการผู้มีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นจำนวนมาก เพื่อมาช่วยกันพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

^๑ เสนาะ ตีเข่า, การบริหารงานบุคคล, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, พ.ศ. ๒๕๑๔, หน้า ๕๖

ดังนั้น สวป. ควรจะได้ติดต่อขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบันชั้นอุดมศึกษาทุกแห่ง ซึ่งบ่มเพาะวิชาที่เปิดสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งโรงเรียนอาชีวศึกษาบางแห่ง ซึ่งสอนวิชาชีพหรืองานฝีมือที่สวป. กำลังต้องการมาก เพื่อ สวป. จะได้ทราบว่าเมื่อใดมีคนจบการศึกษา กันมาก และเมื่อใดควรเปิดรับสมัครพนักงาน รวมทั้งขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งช่วย ปิดประกาศรับสมัครพนักงานของ สวป. ให้มีความสนใจทราบโดยทั่วกัน

๕. นอกจากสถาบันการศึกษาวิชาชีพระดับต่าง ๆ แล้ว สวป. ควรขอความร่วมมือเพื่อแสวงหาผู้มีความรู้ ความสามารถ จากหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้นว่า สมาคมวิชาชีพประเภทต่าง ๆ เช่น สมาคมสถาปนิกแห่งประเทศไทย วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมสังคมนักข่าวแห่งประเทศไทย สมาคมนักศึกษาเก่า ฯลฯ รวมทั้งหน่วยราชการซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนหน่วยงานใหม่ประชาชนทำ และ/หรือหากคนงาน ให้แก่องค์การและสำนักงานต่าง ๆ นั่นคือ กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย และกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

ในการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั้น สวป. ไม่ควรติดต่อขอความร่วมมือเฉพาะแต่เวลาที่เปิดรับสมัครพนักงานเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ควรจะได้ติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน อาทิเช่น อัตราค่าจ้างที่เป็นมาตรฐานสากล คุณภาพของแรงงาน ความเคลื่อนไหวทางค่าแรงงาน ตลอดจนข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นต้น

ขอเสนอแนะเช่นว่ามานี้ จะช่วยให้ผู้สนใจมาสมัครงานกับ สวป. เพิ่มมากขึ้น เมื่อ สวป. เกิดมีความต้องการตัวบุคคล การที่มีคนมาสมัครงานมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่ สวป. จะคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานมากที่สุดก็มี เพิ่มขึ้นเท่านั้น

(ข) เกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงาน แต่เดิมนั้น กวป. เป็นผู้ใช้อำนาจอนุมัติการบรรจุแต่งตั้งพนักงานใหม่ แต่มอบอำนาจดังกล่าวนี้ให้ผู้อำนวยการสำหรับการบรรจุแต่งตั้งพนักงานใหม่ที่มียศตราเงินเดือนต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาทลงมา ในปี ๒๕๑๕ - ๒๕๑๖ ปรากฏว่า สวป. อยู่ในระย

“สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, “มติ กวป. ที่ ๑๓๘/๓”, รายงานการประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๓๘, วันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๑๒, หน้า ๑

การปรับปรุงการดำเนินงาน กวป. จึงได้มีมติให้รับบรรจุพนักงานใหม่ และถามีเจ้าหน้าที่ลาออกก็ไม่ให้บรรจุพนักงานใหม่ ยกเว้นกรณีพิเศษจริง ๆ ต้องให้ กวป. พิจารณาอนุมัติ ปลายปี ๒๕๑๖ ปรากฏว่าสถานะทางการเงินของ สวป. เริ่มดีขึ้น และเพื่อเป็นการช่วยลภาระของ กวป. ในการที่จะต้องพิจารณาอนุมัติบรรจุและแต่งตั้งพนักงานทุก ๆ ตำแหน่งด้วย กวป. จึงมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติรับพนักงานใหม่โดยมีเงื่อนไขว่า สำหรับการแต่งตั้งตำแหน่งใหม่ และการกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งนั้นต้องได้รับอนุมัติจาก กวป. และการแต่งตั้งหรือเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนสูงกว่าขั้น ๕,๐๐๐ บาท ก็ต้องได้รับอนุมัติจาก กวป. ส่วนการแต่งตั้งหรือเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาทลงมา ผู้อำนวยการมีอำนาจอนุมัติได้ทุกตำแหน่ง แล้วรายงานให้ กวป. ทราบ^{๑๐}

การใช้วิธีสอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ เพื่อคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้าเป็นพนักงาน สวป. นั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมอยู่แล้วสำหรับภาวะการณ์ในปัจจุบัน กล่าวคือ ถ้าเราพิจารณาคู่มือวิธีการเข้าและออกของพนักงาน สวป. ในปีหนึ่ง ๆ จากตารางกราฟที่ ๓ แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พ.ศ. ๒๕๑๖ จะเห็นได้ว่าอยู่ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก ดังนั้น ถ้าเปรียบเทียบดูอัตราเฉลี่ยในเดือนหนึ่ง ๆ สวป. มีความต้องการพนักงานใหม่เพียง ๑ หรือ ๒ อัตราเท่านั้น โดยจะเห็นได้จากในประกาศรับสมัครพนักงานแต่ละครั้ง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความต้องการพนักงานใหม่ไม่เกิน ๑ หรือ ๒ ตำแหน่ง นอกจากนั้นแล้ว งบประมาณหรือเงินทุนอุดหนุนการวิจัยที่ สวป. ได้รับจากรัฐบาลแต่ละปี ๆ อยู่ในระดับคงที่ คือ ๑๘ - ๒๐ ล้านบาท การจะเปิดรับสมัครพนักงานใหม่แต่ละครั้งจึงต้องคำนึงถึงความจำเป็นจริง ๆ ในภาวะดังกล่าวนี้ วิธีคัดเลือกบุคคลโดยใช้การสัมภาษณ์ยังคงใช้ได้ เพราะนอกจากจะไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังช่วยให้สามารถบรรจุคนเข้าทำงานไวกว่าวิธีคัดเลือกแบบอื่น

อย่างไรก็ตาม สวป. ก็ไม่ควรใช้การสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเป็นพนักงานแต่เพียงวิธีเดียวในทุกตำแหน่งทุกหน้าที่ตลอดไป คณะกรรมการสอบคัดเลือกควรนำวิธีการสอบหรือวิธีวัดความรู้ความสามารถของผู้สมัครแบบอื่น ๆ มาใช้กับบางตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่คณะกรรมการฯ เห็นว่าการสอบสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะวัดความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญงานของผู้เข้าสอบทุกคนได้อย่างเที่ยงแท้แน่นอน ทั้งยังไม่ส่งเสริมให้ผู้สมัครแต่ละคนได้ต่อสู้แข่งขันกันด้วยความ

^{๑๕}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "มติ กวป. ที่ ๑๖๘/๑", รายงานการประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๖๘, วันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๑๕, หน้า ๑

^{๑๐}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "มติ กวป. ที่ ๑๘๓/๒", รายงานการประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๘๓, ๒๔ ตุลาคม ๒๕๑๖, หน้า ๒

เสมอภาค อาทิเช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ พนักงานบัญชี บุคคลากร นักแปลเอกสาร ฯลฯ ตำแหน่งเหล่านี้ต้องบรรจุบุคคลในประเภทเจ้าหน้าที่บริการ ซึ่งผู้สมัครสอบคัดเลือกจะต้องมีความรู้ในวิชาเหล่านี้คือพอสมควร เช่น ภาษาศาสตร์ การคำนวณ กฎหมาย การบริหารงาน รวมทั้งความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น การใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้สมัครคัดเลือกทุก ๆ คนอย่างเที่ยง จึงวัดสิ่งที่คณะกรรมการฯ ต้องการทราบไคนอย และค่อนข้างจะขาดความเที่ยงตรงแน่นอนอย่างมาก

วิธีการคัดเลือกบุคคลแบบที่คณะกรรมการสอบนำจะนำมาใช้ นอกเหนือไปจากการสอบสัมภาษณ์ และการสอบความถนัดความชำนาญในการปฏิบัติงานแล้ว ควรได้แก่การสอบข้อเขียนสำหรับพนักงานบางตำแหน่ง เช่น นักแปลเอกสาร นักบริหารงานสาขาต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ การสอบข้อเขียนย่อมสามารถวัดความรู้ความสามารถของผู้สมัครสอบคัดเลือกได้ดีกว่าวิธีการสัมภาษณ์ ทั้งยังมีเอกสารรวบรวมผลการสอบเก็บไว้เป็นหลักฐานได้ด้วย ยิ่งในบางโอกาสเกิดมีผู้สนใจมายื่นใบสมัครกันมาก เช่น จำนวน ๒๐ - ๓๐ คนขึ้นไป สำหรับการรับสมัครพนักงานบางตำแหน่งด้วยแล้ว ถ้าคณะกรรมการสอบคัดเลือกฯ จะจัดให้มีการสอบข้อเขียนเสียก่อนแล้วคัดเลือกเอาเฉพาะผู้ที่มีผลการสอบข้อเขียนอยู่ในเกณฑ์มาทำการสอบสัมภาษณ์กันอีกทีหนึ่ง นอกจากจะทำให้การสอบมีผลทั่วถึงแล้ว ยังทำให้ผู้สมัครทุกคนได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถของตนด้วยความสามารถและบุคลิกธรรม ทั้งยังช่วยให้คณะกรรมการฯ สามารถคัดเลือกคนที่ดีที่สุดในได้อย่างถูกต้องแน่นอน

อย่างไรก็ตาม เมื่อการสมัครและสอบคัดเลือกพนักงานทุกครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีสอบสัมภาษณ์ต่อไป เพราะยังมีความเหมาะสมอยู่สำหรับสภาวะการณ์ในปัจจุบันของ สวป. ผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของ สวป. ก็นำมาตรการต่าง ๆ มาแก้ไขและปรับปรุงระบบการสอบสัมภาษณ์เท่าที่ทำได้ทุกวันนี้ให้ดีขึ้นและเหมาะสมขึ้น เช่น การปรับปรุงขอบกรอบต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้มีการใช้ระบบเล่นพรรคเล่นพวก รั้งกันเข้ามาทำงาน ตลอดจนการวางหลักเกณฑ์และรูปแบบคำถามที่จะใช้ถามผู้เข้าสอบสัมภาษณ์แต่ละคนให้ละเอียด รัดกุมยิ่งขึ้น เพื่อให้การสอบสัมภาษณ์ทุก ๆ ครั้งมีความแน่นอนและได้มาตรฐาน สวป. ควรจะมีการจัดทำสมุดคู่มือผู้สัมภาษณ์เอาไว้ให้คณะกรรมการสอบใช้ยึดเป็นพื้นฐานในการสัมภาษณ์ สมุดคู่มือผู้สัมภาษณ์อาจมีรูปแบบตามที่ R.A.Fear และ Byron Jordan กำหนดคำถามที่จะใช้หอบความครบถ้วนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

(๒)

	<u>ประวัติ</u> <u>การทำงาน</u>	<u>ประวัติการฝึก</u> <u>อบรมและการศึกษา</u>	<u>ประวัติ</u> <u>ส่วนตัว</u>
๑. ความชำนาญงานที่ผ่านมา	X		
๒. การฝึกอบรม		X	
๓. ทักษะมารยาทและกิริยาอาการทั่วไป			X
๔. การสังคม	X	X	X
๕. ความมั่นคงทางอารมณ์	X	X	X
๖. ความเป็นผู้ใหญ่			X
๗. ความเป็นผู้นำ	X	X	X

วิธิตามเริ่มควรวางการใหญ่ในช่องแรก ได้แก่ประวัติการทำงาน ใช้คำถามในข้อ ๑, ๔, ๕, และ ๗ ต่อมาเป็นเรื่องการฝึกอบรมใช้ข้อ ๒, ๔, ๕, และ ๗ สุดท้ายเป็นประวัติส่วนตัว ถามตามข้อ ๓, ๔, ๕, ๖ และ ๗

ปรกติควรตั้งคำถามตามแนวต่อไปนี้

๑. ประวัติการทำงาน

- ก. เริ่มทำงานปัจจุบันโดยหลังลงไป
- ข. ผู้สมัคร เคยทำงานใดมาแล้วบ้างที่สัมพันธ์กับงานที่สมัคร
- ค. เหตุที่ออกจากงานแต่ละแห่ง
- ง. รายได้โดยประมาณจากการทำงานแต่ละแห่ง
- จ. เป็นคนมาชะงักงานหรือไม่
- ฉ. แสดงความเป็นผู้ใหญ่หรือไม่
- ช. ทำที่กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้น้อย
- ซ. เหตุที่ทำให้เขาอยากเขาทำงานที่นี่ (เงิน คุณภาพสินค้า ชื่อเสียงขององค์กร โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคง ฯลฯ)

๒. ประวัติการศึกษาและการอบรม

- ก. ชอบวิชาไหนที่สุด
- ข. ไม่ชอบวิชาใบบ้าง
- ค. งานของมหาวิทยาลัย และงานโรงเรียน
- ง. เคยทำงานหารายได้พิเศษขณะเรียนหรือไม่
- จ. สมองปานกลาง ดี หรือ เลว
- ฉ. วิชาพิเศษที่เรียนเพิ่มเติมเมื่อออกจากมหาวิทยาลัย หรือโรงเรียน
- ช. การเรียนวิชาพิเศษเหล่านั้น เรียนสำเร็จหรือไม่

๓. ประวัติส่วนตัว

- ก. พ่อแม่ยังมีชีวิตอยู่หรือไม่
- ข. ยังอาศัยพ่อแม่อยู่หรือไม่
- ค. มีเครื่องหนุ่่นกำลังใจในครอบครัวหรือไม่
- ง. มีบุตรและผู้ที่ต้องพึ่งพาหรือไม่
- จ. เคยหาเงินได้หรือไม่โดยวิธีใด
- ฉ. มีความมัธยัสถ์แค่ไหน



ที่นำ ถวัลย์ ศิลปกิจ, การบริหารงานบุคคล, (พระนคร : โรงพิมพ์ประมวลศิลป์ ๒๕๑๕)
หน้า ๔๗ - ๔๘

อนึ่ง คนหนุ่มสาวที่มีหัวก้าวหน้าและความกระตือรือร้นในการทำงาน นับว่าเป็นคนกำลังคนที่สำคัญ
อย่างมากต่อการบริหารงานวิจัยยุคใหม่ สวป. ควรให้ความสนใจที่จะรับเอาคนหนุ่มคนสาวซึ่งพร้อมที่จะ
เสียสละกำลังสมอง กำลังกาย ตลอดจนภูมิปัญญาเพื่องานวิจัยของ สวป. ให้มากขึ้น การวางนโยบาย
และหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานวัยหนุ่มวัยสาวเข้ามานั้น จะต้องวางอยู่บนรากฐานของหลักความ
จริงมากกว่าข้อเท็จจริงที่กำหนดขึ้นเอง^{๑๑} ด้วยเหตุนี้วิธีการคัดเลือกบุคคลเหล่านี้จึงควรจะทำนึ่งถึงปัจจัย
ต่าง ๆ ที่ สวป. น่าจะตอบสนองให้ได้มากกว่าเงินเดือน เช่น โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และระบบ
สวัสดิการที่ดี เป็นต้น

๑๑

" Personnel and Training in Practice ", The Personnel Management: The Journal of the Institute of Personnel Management, Vol. 4,

เมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือกบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำของ สวป. แล้ว โดยปกติเขาจะต้องอยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลา ๒ เดือน เป็นอย่างน้อย เกี่ยวกับเรื่องการทดลองปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่ามีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เนือง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและ/หรือการให้บำเหน็จพิเศษแก่พนักงาน ดังที่ได้เคยกล่าวไว้แล้วว่า พนักงานที่ครบกำหนดการทดลองงานแล้ว และผู้บังคับบัญชาเสนอขอตามลำดับขั้นให้บรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำในวันที่ ๑ เมษายน ของทุก ๆ ปี เท่านั้น จึงจะมีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและรับบำเหน็จพิเศษประจำปีงบประมาณใหม่ แต่บางครั้งเนื่องจากความล่าช้าของการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น ทำให้พนักงานผู้สมควรจะได้รับการอนุมัติให้บรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำใดก่อนหรือภายในวันที่ ๑ เมษายน กลับได้รับการอนุมัติล่าช้ากว่านั้น ผลก็คือ เขาไม่มีสิทธิได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณใหม่ และจะต้องทำงานต่อไปอีกกว่า ๑ ปี จึงจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ กวป. จึงได้มีมติใหม่มอบหน้าที่ให้หน่วยบุคคลากรเป็นผู้แจ้งเมื่อพนักงานครบกำหนดทดลองงาน ๒ เดือน และ ๑ ปี (ในกรณีที่ยังไม่ได้รับการยืนยันบรรจุ). ไปยังผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ทดลองงาน ก่อนกำหนดดังกล่าว ๑๕ วัน และผู้บังคับบัญชาโดยตรงต้องเสนอขอบรรจุผู้ทดลองงานเป็นพนักงานประจำตามลำดับขั้นจนถึงผู้ว่าการ โดยระบุว่า ให้บรรจุเป็นพนักงานประจำตั้งแต่วันที่ ๑๒

ในเรื่องการทดลองปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารงานระดับสูงของ สวป. ควรจะพิจารณาหาทางแก้ไขระยะเวลาใหม่ลักษณะยืดหยุ่นมากกว่าที่จะกำหนดเวลาเอาไว้อย่างตายตัวเช่นทุกวันนี้ เพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งของ สวป. ไม่จำเป็นที่จะให้พนักงานต้องใช้เวลาดทดลองงานถึง ๒ เดือน เช่น พนักงานขับรถ พนักงาน ผู้ช่วยพนักงานประจำห้องปฏิบัติการ บรรณรักษ์ พนักงานพิมพ์ดีด ฯลฯ แต่อาจใช้เวลาทดลองงานเพียง ๒ - ๓ เดือน ก็เพียงพอแล้ว แต่บางตำแหน่งควรให้พนักงานใช้เวลาทดลองปฏิบัติงานมากกว่า ๒ เดือน โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องใช้ฝีมือ ความละเอียดถี่ถ้วน และความรู้ ความชำนาญงานเป็นอย่างมาก เช่น นักวิจัย นักทดลองวิทยาศาสตร์ ตลอดจนช่างเทคนิคทุกประเภท การกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นได้นั้น นอกจากจะเป็นข้อมูมกักให้พนักงานใหม่ตั้งใจทำงานเพื่อจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำโดยเร็วแล้ว ยังช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของความสัมพันธ์ระหว่างกำหนดเวลาในการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำกับสิทธิที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการรับบำเหน็จพิเศษอีกด้วย

^{๑๒}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "มติ กวป. ๑๓๕/๒" รายงานการประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๓๕, วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๖, หน้า ๑

๘.๒.๒ เกี่ยวกับการปรับปรุงการจำแนกตำแหน่ง

การจัดระเบียบงานขององค์การสมัยใหม่เป็นวิธีแบ่งกิจกรรมออกเป็น ส่วน ๆ ตามความ
ชำนาญเฉพาะอย่าง และมีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ ด้วยเหตุนี้ องค์การในระบบ Bureaucracy
จึงต้องสร้างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบตลอด
จนคุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งไว้อย่างแจ่มชัด กำหนดหน่วยงานและตำแหน่งหน้าที่ทำให้เกิดลำดับ
ชั้นบังคับบัญชา^{๑๓} การจำแนกตำแหน่งอย่างมีระเบียบจึงเป็นวิธีวางโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์
การในสมัยปัจจุบันที่ช่วยให้เราทราบถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตลอดจนอำนาจ สิทธิ หน้าที่
และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งซึ่งระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมทั้งขอบบังคับต่าง ๆ ไคว่างเอาไว้

สรุป. ควรหาวิธีปรับปรุงการจำแนกตำแหน่งหน้าที่ทางการงานเสียใหม่ให้มีความเป็นระเบียบ
เรียบร้อย จะทำให้การพิจารณากำหนดตำแหน่งง่ายรวดเร็วและประหยัดยิ่งขึ้น เพิ่มพูนประสิทธิภาพและ
ความประหยัดของการคัดเลือกบุคคล ช่วยให้สามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลได้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ลดการเปลี่ยนแปลง
เงื่อนงำต่าง ๆ ของตำแหน่ง การวางแผนการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานทำได้ง่าย นอกจาก
นั้นยังจะทำให้สามารถกำหนดอัตราเงินเดือนได้เป็นธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลสะท้อนให้พนักงานแต่ละคนมีขวัญ
และกำลังใจยิ่งขึ้น

ก่อนที่ สรุป. จะแก้ไขปรับปรุงวิธีการจำแนกตำแหน่งการทำงานภายในองค์การใหม่นั้น ผู้ซึ่งมี
หน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องนี้ควรจะนำเอาระบบการจำแนกตำแหน่งของราชการพลเรือน รัฐวิ
สาหกิจ และองค์การของรัฐบาลอื่น ๆ ทั้งนี้มีอยู่แล้วหรือจัดตั้งขึ้นใหม่มาศึกษาเปรียบเทียบกับระบบการ
จำแนกตำแหน่งของ สรุป. เสียก่อน ทั้งนี้เพื่อพิจารณากุมลึกลับและผลเสียของการจำแนกตำแหน่งในแต่ละ
หน่วยงาน ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการกระจายตำแหน่งต่าง ๆ ออกให้มากขึ้น

ในขั้นแรก สรุป. น่าจะยกเลิกการแบ่งประเภทพนักงานได้แล้ว เพราะการจำแนกตำแหน่งตาม
หน้าที่และความรับผิดชอบไม่จำเป็นต้องกำหนดประเภทของพนักงานก็ได้ แต่ควรนำเอาระบบขั้นมาใช้แทน
เพื่อเป็นเครื่องมือบอกลำดับชั้นและการบังคับบัญชา ด้วยการนำเอาขั้นของอัตราเงินเดือนมาเป็นมาตรฐาน
ในการวัด เราอาจแบ่งขั้นของพนักงาน สรุป. ออก ตามแบบขั้นของราชการพลเรือนก็ได้ ดังนั้น ชั้น
ของพนักงาน สรุป. ควรแบ่งออกเป็น ๕ ชั้น เช่นเดียวกันคือ จัตวา ศรี โท เอก และพิเศษ

^{๑๓} ประเสริฐ แยมกลีนฟูง, "ความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน", วารสารสังคมศาสตร์,
ปีที่ ๘, ฉบับที่ ๒, เมษายน ๒๕๐๕, หน้า ๕๖.

ส่วนตำแหน่งต่าง ๆ ของพนักงาน สวป. นอกจากผู้อำนวยการสถานวิจัย ผู้อำนวยการศูนย์
ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าโครงการแล้ว ตำแหน่งต่าง ๆ ประจำ
หน่วย กลุ่ม ศูนย์ ก็น่าจะเปลี่ยนจากการเรียกตำแหน่งนักวิจัย นักทดลองวิทยาศาสตร์ และ/หรือเจ้า-
หน้าที่บริการ มาจัดแบ่งชื่อย่อใหม่แล้วเรียกตำแหน่งนั้น ๆ ตามหน้าที่การงานที่แท้จริงซึ่งเรามีความ
รับผิดชอบอยู่ดังนี้

ประจำหน่วย กลุ่ม และศูนย์

- นักเคมี นักฟิสิกส์ นักชีววิทยา เกษตรกร วิศวกร สถาปนิก นักสถิติ เภสัชกร นักบัญชี
นิติกร วิทยากร บุคคลากร ฯลฯ
- ช่างเทคนิค ช่างไฟฟ้า ช่างไม้ ช่างกลึง ช่างโลหะ ช่างเครื่องยนตร์ พนักงานเป่าแก้ว
 ฯลฯ
- พนักงานพิมพ์คึกและเซาวเลข
- เสมียน
- พนักงานขับรถยนต์
- ผู้ดูแลสถานที่
- ขนมนักการภารโรง คนสวน นักการโรงงาน พนักงานรับใช้ ฯลฯ

อนึ่ง พนักงานที่ไ้รับการบรรจุในชั้นเดียวกันและตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ควรจะได้รับ
อัตราเงินเดือนเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

เมื่อนำชั้นและตำแหน่งที่เก่าไ้มาปรับปรุงใหม่แล้วมาเปรียบเทียบกัน ก็สามารุทำให้เราทราบ
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจนอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน
ไ้ชัดแจ้งยิ่งขึ้น เช่น นักเคมีโท นักสถิติเอก บุคคลากรตรี ช่างไม้จั่วฯ เป็นต้น พนักงานทุกคนที่ทำงาน
ก็มีความต้องการไ้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเช่นเดียวกันเพราะนั่นหมายถึงอัตราเงินเดือนจะเพิ่มมากขึ้น
อำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น เกียรติภูมิสูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจึงมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน
อย่างมาก เพราะเป็นการตอบแทนพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความวิริยะ อุตสาหะและขยันหมั่นเพียร

๕.๒.๓ เกี่ยวกับวินัยของพนักงาน สวป.

วินัยของพนักงาน สวป. ได้กำหนดเอาไว้ในระเบียบข้อบังคับพนักงาน รวมทั้งมติ กวป. และคำสั่งบริหารบางฉบับ ทั้งนี้ เพื่อควบคุมความประพฤติของพนักงานทุก ๆ คน จากการคุมตัวอย่างโดยอาศัยแบบสอบถามพวาระระเบียบข้อบังคับบางอย่างไม่ได้รับการปฏิบัติตาม สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะระเบียบดังกล่าวล้าสมัย ไม่สามารถใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ระเบียบการคิดค่าล่วงเวลา ประการหนึ่ง และระเบียบบางอย่างคลุมเครือ มีช่องโหว่ หลุมหลุมเกินไป ตลอดจนขาดการบังคับใช้อย่างจริงจังประการหนึ่ง เช่นระเบียบการคิดค่าเบี้ยเลี้ยง ระเบียบการปฏิบัติงานซึ่งไม่ใช้งานในหน้าที่ของ สวป. ฯลฯ อีกประการหนึ่ง สาเหตุเหล่านี้ส่งผลสะท้อนให้พนักงาน สวป. มีความหย่อนยานทางวินัย บางครั้งเกิดความลึกลับ และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวแต่อย่างเดียวยกตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีสิทธิได้รับเงินค่าล่วงเวลา เมื่อมาปฏิบัติภารกิจนอกเวลาทำงานมักจะไม่นำไปปฏิบัติงานที่ตนต้องทำอยู่ประจำวัน แต่จะพยายามหาทางขออนุญาตมาทำงานในวันหยุดราชการ เพราะได้รับเงินค่าล่วงเวลาและค่าอาหาร พนักงานจำพวกนี้ขาดความสำนึกว่าตนต้องอุทิศเวลาทั้งหมดคเพื่องานของ สวป. ควรจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จจุดมุ่งตามเป้าหมายด้วยความรวดเร็วและประหยัดเงินงบประมาณของ สวป. มากที่สุด

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือควบคุมความประพฤติของพนักงาน สวป. ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย รัดกุม และมีผลบังคับใช้อย่างจริงจังยิ่งขึ้น ระเบียบบางอย่าง เห็นว่าน่าจะเลิกใช้ได้แล้ว เพราะไม่มีใครปฏิบัติตาม เช่น ระเบียบการคิดค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น ส่วนบทกำหนดโทษพนักงานนั้น ถ้ามีเหตุจำเป็นและสมควรจริง ๆ ก็ควรมีการลงโทษกันอย่างจริงจังไม่ควรเห็นแก่พรรทพวกกันจนมากเกินไป

นอกจาก สวป. จะต้องปรับปรุงระเบียบวินัยและกฎข้อบังคับพนักงานต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสำนึกถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนต่องานวิจัยแล้ว สวป. ควรจะปรับปรุงตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ควบคุมหรือถูกควบคุมโดยระเบียบวินัยของพนักงานด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้แสดงความคิดเห็นเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกแห่งตองมีวินัยต่อ

๑๕ ประวิทย์ ฌ นกร, อมร รักษาสัตย์, และโสรัจ สุจริตกุล (บรรณาธิการ), การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, พ.ศ. ๒๕๑๔), หน้า

ก. ผู้บังคับบัญชา

- สุภาพเรียบร้อย
- เชื้อพ้อง
- ปฏิบัติตามคำสั่ง
- ไม่กระด้างกระเดื่อง
- ไม่รายงานเท็จ
- ไม่กระทำชำเรา

ข. คอลูกน้อง

- สุภาพ
- รักษาความสามัคคี
- ช่วยเหลือกันในหน้าที่
- อำนวยความสะดวกในหน้าที่

ค. ต่อประชาชน

- สุภาพเรียบร้อย
- ทนรับ
- ให้ความสะดวกและรวดเร็ว
- ให้ความเป็นธรรม
- ให้ความสงเคราะห์
- ไม่คดโกงเหยียดหยาม
- รักษาความสามัคคี

ง. ต่อตำแหน่งหน้าที่

- ซื่อสัตย์สุจริต
- สำนึกนโยบายของรัฐบาล
- ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่
- รักษาประโยชน์ของราชการ

- ดุติศเวลาให้แก่วารการ
- อุตสาหะในหน้าที่
- รักษาความลับ
- รักษาความเที่ยงธรรมในหน้าที่
- ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและแบบธรรมเนียมราชการ
- รักษาชื่อเสียงมิให้ชนถือว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว
- รักษาเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ราชการ
- สนับสนุนการปกครองตามรัฐธรรมนูญ
- ป้องกันภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้นแก่ประเทศชาติ

หลักปฏิบัติเหล่านี้ สวป. น่าจะนำมาอบรมให้พนักงานทุกคนทราบและยึดถือปฏิบัติตาม ก็จะทำให้พนักงาน สวป. แต่ละคนเกิดความสำนึกตน และพยายามปฏิบัติตามตามระเบียบข้อบังคับโดยเคร่งครัดยิ่งขึ้น

๕.๒.๔ เกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเงินเดือน

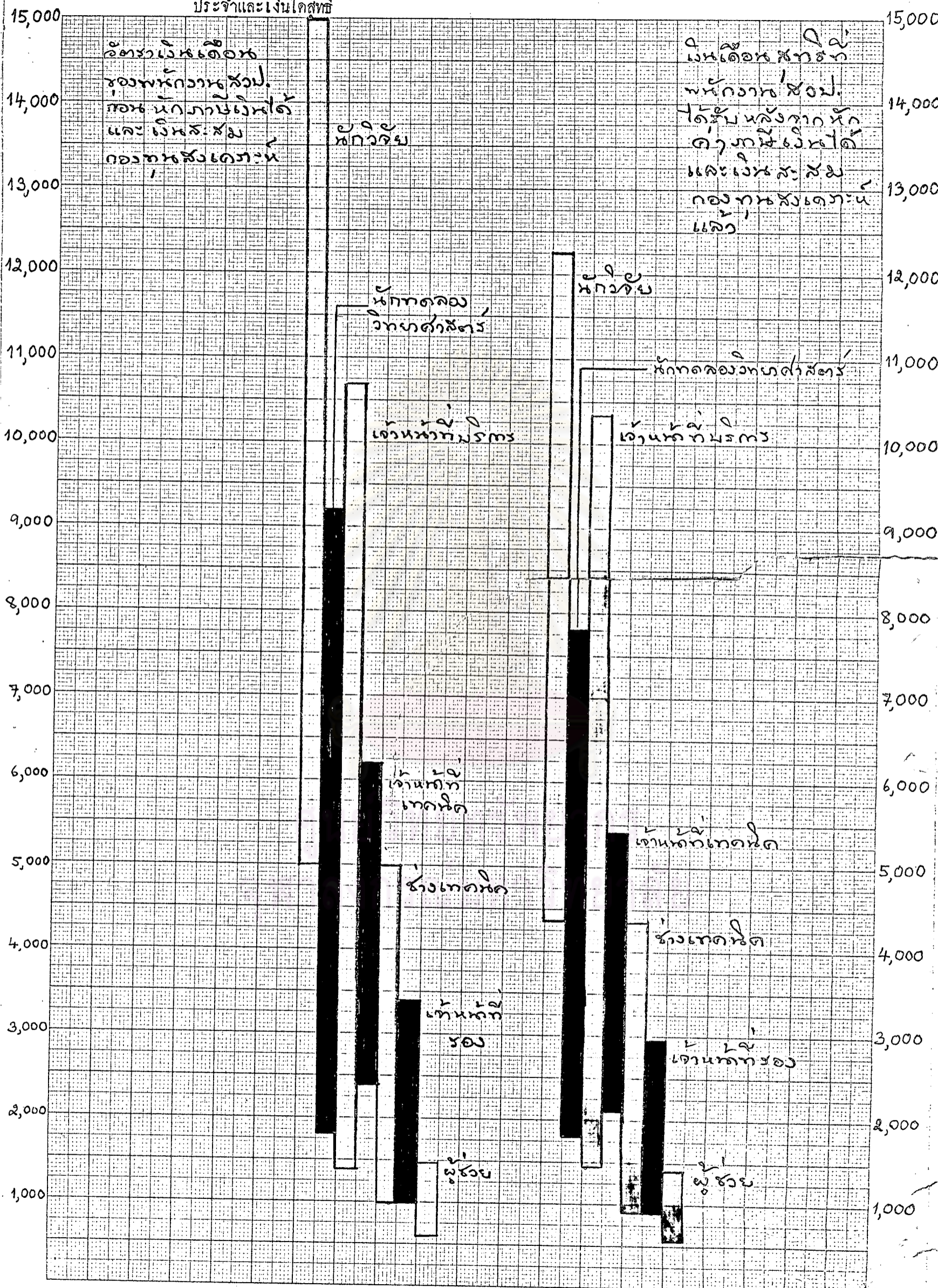
ถ้าเอาเอาอัตราเงินเดือนของพนักงาน สวป. แต่ละประเภทมาเปรียบเทียบกับดังตารางกราฟที่ ๕ แล้ว ก็จะได้เห็นได้ว่าผู้บริหารงานระดับสูงของ สวป. มีความตั้งใจที่จะให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน สวป. สูงกว่าเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป แต่หาพิจารณาตามตารางกราฟแล้ว พนักงานที่ได้รับเงินเดือนสูงจริงๆ คือ นักวิจัย นักทดลองวิทยาศาสตร์ และเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงๆ แต่พนักงานผู้น้อยยังนับว่าได้รับเงินเดือนต่ำมาก ยิ่งประเภทพนักงานผู้ช่วยแล้ว อัตราเงินเดือนอยู่ในขั้นต่ำมากไม่พอเพียงที่จะเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับครองชีพและเลี้ยงครอบครัวในภาวะการณปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม กวป. ก็มีได้เปิดเผยเกี่ยวกับเรื่องเงินเดือนของพนักงาน สวป. ในการประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๓๖ เมื่อวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๑๖ กวป. ได้มีมติให้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงอัตราเงินเดือน เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานทุกระดับ^{๑๕} คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ แล้ว จึงทำบันทึกขอความเห็นชอบรูปแบบเสนอแนะการว่า มีมติเห็นสมควรปรับปรุงอัตราเงินเดือนพนักงาน สวป. ดังนี้^{๑๖}

^{๑๕}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "มติ กวป. ที่ ๑๓๖/๓", รายงานการประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๓๖, ๙ มีนาคม ๒๕๑๖, หน้า ๓

^{๑๖}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, บันทึกขอความเห็นชอบรูปแบบเสนอแนะการปรับปรุงอัตราเงินเดือน เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานทุกระดับ, ฉบับลงวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๑๖, หน้า ๑ - ๒

ตารางที่ ๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างช่วงอัตราเงินเดือนของพนักงานสาวประเภทต่างๆทั้งเงินเดือนประจำและเงินโบนัส



ประเภทผู้ชาย

		เดิม	ใหม่
เสมียนผู้ชาย	เงินเดือนขั้นต้น	๘๒๕	๑,๐๐๐ บาท
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๑,๔๓๕	๒,๒๕๐ "
พนักงานผู้ชายประจำห้องปฏิบัติการ	เงินเดือนขั้นต้น	๘๒๕	๑,๐๐๐ "
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๑,๔๓๕	๒,๒๕๐ "
พนักงานขับรถ	เงินเดือนขั้นต้น	๓๕๐	๕๐๐ "
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๑,๔๓๕	๑,๘๐๐ "
นักการ เคนหนังสือ	เงินเดือนขั้นต้น	๓๐๐	๘๐๐ "
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๑,๔๓๕	๑,๓๐๐ "
นักการประจำห้องปฏิบัติการ	เงินเดือนขั้นต้น	๓๐๐	๘๐๐ "
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๑,๔๓๕	๑,๓๐๐ "
นักการทั่วไป	เงินเดือนขั้นต้น	๒๐๐	๓๐๐ "
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๑,๔๓๕	๑,๕๐๐ "

ประเภทเจ้าหน้าที่รอง

เสมียน พนักงานพิมพ์ดีด ชว.เลข	เงินเดือนขั้นต้น	๑,๐๐๐	๑,๒๐๐ "
พนักงานโทรพิมพ์ พนักงานตอกรับ	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๓,๕๐๐	๓,๒๐๐ "

ประเภทช่างเทคนิค

ช่างเทคนิคทุกตำแหน่ง	เงินเดือนขั้นต้น	๑,๐๐๐	๑,๒๐๐ "
พนักงานประจำห้องปฏิบัติการ	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๕,๐๐๐	๕,๐๐๐ "

ประเภทเจ้าหน้าที่เทคนิค

	เงินเดือนขั้นต้น	๒,๕๐๐	๓,๐๐๐ "
--	------------------	-------	---------

ประเภทเจ้าหน้าที่บริการ

	เงินเดือนขั้นต้น	๑,๒๐๐	๑,๘๐๐ "
	เงินเดือนขั้นสูงสุด	๘,๒๐๐	๑๒,๒๐๐ "

สำหรับนักทดลองและนักวิจัยไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอัตราเงินเคียนแต่ประการใด เพราะเงินเคียนเดิมเหมาะสมอยู่แล้ว

ขอสรุปถึงกลาวัน ผู้วิจัยมีความเห็นควยอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการปรับปรุงชั้นวังของเงินเคียน พนักงานประเภทผู้ช่วย ซึ่งแต่เดิมโกษนชั้นละ ๒๕ บาท และ ๕๐ บาท จะได้รับการปรับปรุงให้เป็นชั้น ละ ๕๐ บาท และ ๑๐๐ บาท ตามลำดับ นับว่าเป็นส่วนที่จะช่วยเหลือค่าครองชีพในภาวะปัจจุบันของ พนักงานชั้นผู้น้อยได้เป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเงินเคียนของพนักงานยังล่าช้ามาก เพราะต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนตามระบบราชการไทย ผู้วิจัยเห็นว่า คณะกรรมการปรับปรุง อัตราเงินเคียนพนักงาน สวป. ผู้ว่าการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่นนี้ ควรจะกระตือรือร้นร่วมมือกันวางแผนงานและประสานงานกันโดยรวดเร็วและใกล้ชิดกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เพื่อให้พนักงาน สวป. ทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานชั้นผู้น้อยได้รับการปรับปรุงอัตราเงินเคียนใหม่อย่างทั่วถึงกัน ยิ่งใน ขณะนี้ สิ่งยังชีพต่าง ๆ ในท้องตลาดกำลังทวีราคาสูงขึ้น การปรับปรุงอัตราเงินเคียนให้แก่พนักงานโดย ความยุติธรรมจึงเป็นสิ่งที่นักบริหารงานของ สวป. ทุกคนควรกระทำอย่างเร่งรีบ เพราะนอกจากจะ เป็นการช่วยเหลือค่าครองชีพของพนักงานและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานแล้ว ยังเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน สวป. ด้วย

อนึ่ง เนื่องจากยังมีหน่วยราชการข้างเคียง เช่น สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติหรือ องค์การบางแห่งที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคล้ายคลึงกับ สวป. เช่น สถาบันส่งเสริมการสอน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเคียนต่ำกว่าเงินเคียนของพนักงาน สวป. มาก ผู้ทำหน้าที่ปรับปรุงอัตราเงินเคียนของพนักงาน สวป. จึงไม่ควรพิจารณาแต่ปัจจัยภายใน คือ ผลประ- โยชน์ของพนักงาน สวป. แต่ฝ่ายเดียว แต่ควรพิจารณาปรับอัตราเงินเคียนพนักงาน สวป. ให้ใกล้เคียงหรือสูงกว่าหน่วยงานภายนอกไม่มากนัก ทั้งนี้ เพื่อมิให้พฤติกรรมดังกล่าวไปกระทบกระเทือนขวัญ และกำลังใจของพนักงานสวป. อื่น ๆ

๔.๒.๕ เกี่ยวกับการปรับปรุงสวัสดิการและบริการของสังคม

สวป. ควรจัดสวัสดิการและบริการทางสังคมเพื่อพนักงานเพิ่มขึ้นโดยพยายามกำหนด หลักเกณฑ์ในด้านที่จะให้พนักงานชั้นผู้น้อยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากที่สุด สวัสดิการที่ สวป. ควรจัด

ขึ้นในระยะเวรควน ไค่แก เงินช่วยเหลือคารักษาพยาบาลแก่พนักงานและครอบครัวของพนักงาน เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือผู้มีบุตรมาก ส่วนสวัสดิการในระยะยาวที่ สวป. น่าจะจัดได้มีขึ้นได้ คือการจัดตั้งสหกรณ์เงินกู้เพื่อผู้ปฏิบัติงาน หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ของพนักงาน สวป. การจัดสรรที่พักอาศัยเพื่อพนักงาน สวป. รานค่าที่ซื้อของใช้ได้ในราคาถูกลง และการฉาปนกิจสงเคราะห์ เป็นต้น

๔.๓ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคคลแบบใหม่ของ สวป.

ความพอใจอันสูงสุดในการทำงานของบุคคลนั้นมีได้ขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือนสูง หรือเปรียบพร้อมไปด้วยสวัสดิการและบริการทางสังคมที่องค์การแต่ละแห่งพึงมีพึงให้เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความพอใจในผลงานอันเกิดจากทัศนคติ และความพยายามของตัวเอง รวมทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนองค์การที่เขาทำงานอยู่ หลักการศึกษาทางพฤติกรรม รรมศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ จึงจำแนกความพึงพอใจหรือความต้องการของบุคคลในการทำงานออกเป็น ๒ ประการ คือ^{๑๗}

- ก. ความพึงพอใจจากการทำงานแท้ ๆ
(On the Job Satisfaction)
- ข. ความพึงพอใจที่ถดถอยไปจากการทำงาน
(Off the Job Satisfaction)

George Strauss และ Leonard R. Sayles ได้จำแนกความต้องการของบุคคลในการทำงานออกเป็นตาราง ดังตารางภาพที่ ๒๑ คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^{๑๗} Robert E. Boynton & Harold C. White, "Functions of Personnel Administration : Management's View in a Federal Installation," Public Personnel Management, January - February 1973, p.15

ตารางภาพที่ ๒๑ ความต้องการของบุคคลในการทำงาน

ความต้องการที่นอกเหนือไปจากการทำงาน	ความต้องการจากการทำงานต่าง ๆ		
	ความต้องการเพื่อประโยชน์ของตนเอง	ความต้องการทางสังคม	
- เงินค่าตอบแทน	- ความสำเร็จจากสิ่งที่ตนเริ่มตนเอง	- มิตรภาพ	- คำชมเชย
- ความก้าวหน้า	- ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อส่วนรวม	- การอยู่รวมกลุ่ม	- การรับรอง
- ความมั่นคง	- หาความชำนาญ	- ให้คนอื่นเห็นความสำคัญ	- ความเอาใจใส่
	- หาความก้าวหน้า	- ทำงานาร่วมกัน	- ความรู้สึกว่ามีส่วนรวมด้วย
	- หวังความสำเร็จของตนเอง	- การไม่มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น	- ความรู้สึกในความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
	- หาความรู้	- การได้รับความช่วยเหลือ	- ได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม
		- ความรู้สึกว่าคุณเป็นอะไร	

ที่มา George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel - Human Problems of Management, (Englewood Cliffs; N.J. : Prentice - Hall, Inc., 1960), pp. 7 - 31

แปลโดย พ.ท. วัลลภ รัตแพทย, " พฤติกรรมของบุคคลในการบริหารงาน ", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ ๒, ฉบับที่ ๓, มกราคม ๒๕๐๕, หน้า ๔๕๐

จากความต้องการของบุคคลทั้งสองประการดังกล่าวมาแล้วนั้น วงการทุก ๆ แห่งจึงต้องหาหรือเปิดโอกาสใหญ่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพตลอดจนมีมือในการทำงานอยู่เสมอ

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความรู้สึกของพนักงาน สวป. เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพและมีมือในการทำงานของตนแล้ว ผลปรากฏดังตารางภาพที่ ๒๒ คือ

ตารางภาพที่ ๒๒ ความรู้สึกของพนักงาน สวป. เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพและมีมือในการทำงาน

เพศ	ความรู้สึกของพนักงานต่อสมรรถภาพในการทำงาน				รวม
	พัฒนามาก	พัฒนาบ้าง	ไม่มีเลย	ไม่ทราบ	
ชาย	๒๓	๖๔	๗	๖	๑๐๐
หญิง	๑๐	๗๕	๑๐	๕	๑๐๐
รวม	๑๓	๖๙	๑๗	๑๑	๑๐๐
จำนวน	(๑๕)	(๗๕)	(๑๐)	(๗)	(๑๑๕)

จะเห็นได้ว่าพนักงาน สวป. ส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนสมรรถภาพในการทำงานน้อยมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะ สวป. ยังมีใจสนใจที่จะให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคคลเท่าที่ควร

การพัฒนาบุคคลและส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งที่ สวป. ควรจะส่งเสริมและสนับสนุนให้มากขึ้น การวางแผนพัฒนาบุคคลควรจะทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลนั้นควรได้แก่การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาตัวต่อตัว การส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษา กูงาน หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม การแต่งตั้ง โยกย้าย และสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ฯลฯ อย่างไรก็ตาม วิธีการพัฒนาบุคคลตามแบบต่าง ๆ เหล่านี้ควรใช้ใคร่รอบคอบตั้งแต่พนักงานและเจ้าหน้าที่ ตลอดจนนักบริหาร ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาของ สวป. ทุกคน

๘.๓.๑ การพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ของ สวป.*

การพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ของ สวป. เป็นข้อเสนอแนะของผู้วิจัยอย่างหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรจะหาทางพัฒนาพนักงานในบังคับบัญชาแต่ละระดับ เพื่อให้เขาได้สมปรารถนาในความต้องการทั้งสองประการ ดังที่โลกกล่าวมาแฉะข้างตน นอกจากนั้นยังช่วยทำให้การบริหารงานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การคัดเลือกประสานงานก็ขึ้น ผลก็คือ เกิดการประหยัดทั้งวัสดุสิ่งของตลอดจนเวลาในการปฏิบัติงาน การพัฒนาพนักงาน และเจ้าหน้าที่ของ สวป. ควรอย่างยิ่งที่จะจัดขึ้นมีอยู่หลายวิธี ซึ่งผู้บังคับบัญชาคนใดหรือหน่วยงานใดเห็นความเหมาะสมว่าจะเลือกเอาวิธีใดหรือหลาย ๆ วิธีผสมกันก็แล้วแต่พิจารณาญาณของแต่ละบุคคลแต่ละหน่วย

(๑) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมและการพัฒนาความคิดเห็น การกระทำ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานของพนักงาน สวป. การฝึกอบรมที่ สวป. อาจนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานได้มีอยู่ ๓ วิธี คือ.-

- ก. การประชุมพิเศษ
- ข. การฝึกอบรมตามสาขาเฉพาะงาน
- ค. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน

วิธีการทั้งสามแบบนี้อาจใช้กระบวนการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้ดังนี้.-

- ก. ฟังคำบรรยาย
- ข. การประชุมอภิปราย
- ค. การแสดงบทบาทสมมุติ
- ง. การศึกษากรณีตัวอย่าง
- จ. การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม
- ฉ. การสาธิต
- ช. การใช้โสตทัศนศึกษา
- ซ. การสัมมนา

(๒) การแนะนำหรือสอนแนะผู้บังคับบัญชา

* ข้อเสนอแนะในตอนนี้ ผู้วิจัยนำความคิดเห็นส่วนใหญ่มาจาก, ประเทือง สิทธิพิงศ์, การส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการกรมการปกครอง, เอกสารทางวิชาการของกรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทย, หน้า ๑ - ๑๖

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แนะให้ผู้บังคับบัญชาในขณะปฏิบัติงานแบบใกล้ชิดตัวต่อตัว

(๓) การส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสไปศึกษา ศึกษาน หรือฝึกงานเพิ่มเติมในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ สวป. ควร เปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้เขาได้ไปไกลมาต่อเพิ่มเติม รวมทั้งการฝึกอบรมหรือ ศึกษานทั้งภายในและภายนอกประเทศ นโยบายดังกล่าวนี้อาจดำเนินการโดยความสนับสนุนของ สวป. หรือโดยการวิ่งเต้นของพนักงานเองก็ได้ นอกจากนี้เมื่อหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจแห่งใดจัดให้มีการ ฝึกอบรมในหลักสูตรที่คล้ายคลึง หรือใกล้เคียง หรือมีประโยชน์ต่องานวิจัยของ สวป. แล้ว ผู้บริหารงาน ระดับสูงก็ควรจะติดต่อขอความร่วมมือกับหน่วยงานนั้น จัดส่งพนักงานของ สวป. ไปร่วมการฝึกอบรมด้วย ก็น่าจะเกิดประโยชน์ในการส่งเสริมสมรรถภาพการทำงาน of พนักงาน สวป. มีใช้อยู่

(๔) การแต่งตั้ง โยกย้าย และสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การแต่งตั้งและโยกย้ายพนักงานต้องพิจารณาตามความเหมาะสมและความยุติธรรมเป็น พื้นฐาน ส่วนการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานภายในหน่วยงานก็ควรดูโอกาสและความเหมาะสมควบคู่กันไป

การแต่งตั้ง โยกย้ายพนักงานที่ถูกหลักการ จะช่วยแก้ไขปัญหาดการวิจัยที่ไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ ทั้งยังเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานด้วย ส่วนการสับเปลี่ยนหน้าที่ การงานกันภายในในหน่วยจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานต่าง ๆ กว้างขวางขึ้น เกิดความรู้ดีกว่าตนมีใช้เจ้าของงานคนเดียว เพิ่มประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น สามารถเพิ่มปริมาณ และคุณภาพของงานได้คลายความเข้าใจปัญหาตลอดจนมีวิธีการแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับงานวิจัยได้อย่างถูกต้อง

(๕) การสังเกตหรือศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา

การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นคนที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยบริหารงานเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมและคติธรรมต่าง ๆ ประจําใจ ไม่อวดแวด โดเล ชาติความมั่นคงในตัวเอง จิตใจองใต้วงาย หรือเป็นผู้ที่ปราศจากความน่า เสื่อมใส

การสังเกตหรือสังเกตการทำงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้วนั้น มีอยู่หลาย วิธี โดยการเปิดโอกาสให้

- ก. ผู้บังคับบัญชามีส่วนเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนากับผู้บังคับบัญชาบางบางครั้งบางคราว
- ข. ไปฟังอภิปรายหรือการบรรยายของผู้บังคับบัญชา
- ค. ร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
- ง. ติดตามผู้บังคับบัญชาไปราชการนอกสำนักงานเป็นครั้งคราว

(๒) การบำรุงสุขภาพร่างกายและความปลอดภัย

- ก. คัดแต่บุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรงเข้าทำงาน
- ข. เสริมสร้างความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพและพละอนามัยของพนักงาน
- ค. ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

(๓) การบำรุงขวัญ

การบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างจุกววมในการทำงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนควรปฏิบัติดังนี้.-

- ก. สร้างทัศนคติในการทำงานที่ถูกต้องปฏิบัติงาน
- ข. หมั่นสำรวจความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา
- ค. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้บังคับบัญชา ตามปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันต้องรีบแก้ไขและตัดสินปัญหาทันทีด้วยความเป็นธรรม
- ง. รับฟังข้อปรึกษาปัญหาของผู้บังคับบัญชา
- จ. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้บังคับบัญชาโดยเสมอหน้ากัน
- ฉ. สร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

(๔) การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์

- ก. พนักงานทุกคนควร เห็นอกเห็นใจกัน
- ข. พนักงานทุกคนควร ยกย่องนับถือตามควรแก่ศักยภาพ
- ค. ใช้หลักการพูดว่าเห็นใจมากกว่าการลงโทษ
- จ. หมั่นเอาใจเขามาใส่ใจเรา

(๕) การส่งเสริมฐานะพนักงาน

พนักงาน สวป. แต่ละคนควรได้รับการส่งเสริมฐานะทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการตัดปัญหาความกังวลใจของพนักงานต่อฐานะความเป็นอยู่ตลอดจนการดำรงชีพของตนและครอบครัว มาตรการที่ปฏิบัติงานทุกคนควรจะได้รับเพื่อส่งเสริมฐานะพนักงาน สวป. ก็คือ.-

- ก. เงินเดือนสูงพอสมควร
- ข. มีบำนาญ
- ค. การได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ตอบแทนเพิ่มขึ้น เป็นต้น

(๑๐) การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานพร้อมเพียง

พนักงานทุกคนควรได้รับความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานวิจัยในหน้าที่ของตน การมีคู่มือปฏิบัติงาน ๆ ที่ทันสมัยและพร้อมเพียงจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัด และได้ผลดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หอจดหมายเหตุต่าง ๆ ศูนย์ข้อมูลและห้องสมุดปฏิบัติงาน หอสมุด จำเป็นต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนหนังสือคำราและหนังสือคู่มือที่ทันสมัย และพร้อมที่จะใช้ปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยเชื่อว่า สวป. จะได้จัดทำมีการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพของพนักงานตามวิธีการต่าง ๆ ที่ได้อธิบายมาแล้ว ก็เชื่อว่าน่าจะทำให้พนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาฝีมือการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ อัตราส่วนจำนวนเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่เห็นว่าคุณมีการพัฒนาฝีมือการทำงานมากก็ควรจะเพิ่มสูงขึ้นตามจำนวนของพนักงานซึ่งยานุเคราะห์พัฒนาบุคคลแล้ว ไม่ใช่ ๑๙ เปอร์เซ็นต์ที่ปรากฏอยู่ตามตารางภาพที่ ๒๒ แต่ผู้วิจัยเชื่อว่าจะต้องเพิ่มสูงขึ้นกว่านี้อย่างแน่นอน ถ้าเป็นไปตามข้อเสนอแนะดังกล่าว

๕.๓.๒ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและผู้บริหารระดับบัญชา

การวางแผนพัฒนาบุคคลนั้น ถ้าจะนำมาใช้เฉพาะกับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา แต่เพียงกลุ่มเดียว ย่อมไม่เพียงพอเหตุผลที่สมควรนัก การพัฒนาบุคคลจึงต้องกระทำกันในหมู่พนักงานระดับบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย เพราะบทบาทของผู้ควบคุมงานหรือหัวหน้างานนั้นถือว่าเป็นพื้นฐานอันมาตรฐานในแวดวงของการบริหารงานทั่ว ๆ ไปมานานแล้ว

๑๘
Keith Thurley, " Change and the Role of the Supervisor ",
Personnel Management : the Journal of the Institute of Personnel
Management, Vol. 4 ; No. 10, October 1972, p. 30

นอกจาก สวป. จะจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาแล้ว สวป. ควรสนับสนุนหรือจัดให้พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กันมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาวิจัยวิเคราะห์ในบทก่อน ๆ มาแล้ว ผลปรากฏว่า ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ สวป. ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือความขัดแย้งกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ถ้า สวป. จะหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตลอดจนเพื่อเป็นการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้ดีขึ้น การฝึกอบรมพนักงานระดับนักบริหารและผู้บังคับบัญชาก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่ง สวป. ควรอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้

นักบริหารงานวิจัยของ สวป. พวกแรกที่ผู้วิจัยเห็นว่า จะได้รับการปรับปรุงบ้างคือ ผู้อำนวยการและ กวป. -อย่างไรก็ตาม การแต่งตั้งผู้อำนวยการ และ กวป. เป็นมติของคณะกรรมการที่จะแต่งตั้งนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิคนใดคนหนึ่งก็ได้ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะว่า สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการนั้น นอกจากจะพิจารณาโดยหลักเกณฑ์ว่า ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์อย่างแท้จริงทางด้านวิทยาศาสตร์แล้ว น่าจะพิจารณาคณะสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความรู้ความสามารถรวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารงานวิจัยมานานพอสมควรแล้ว เป็นผู้กว้างขวางในวงราชการ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่เสมอ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับตำแหน่งผู้อำนวยการมาก เพราะถือว่าเป็นผู้นำคนแรกของ สวป. ในการบริหารงานวิจัยนั้น ผู้อำนวยการจะเป็นข้าราชการหรือนักวิชาการที่ทางราชการปลดเกษียณแล้วหรือไม่ก็ตาม แต่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้ คณะรัฐมนตรีน่าจะพิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่ทุกสมบัติในการบริหารงานวิจัยอย่างพร้อมเพียง เพราะคณะรัฐบาลคงจะไม่จัดตั้ง สวป. ขึ้นมาจากผลสะท้อนเพราะว่าประเทศที่พัฒนาแล้วเขามีองค์การวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาและทันสมัย เราต้องมองกิจการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่ออวดชาวต่างชาติบ้าง ผู้วิจัยยังเชื่ออยู่เสมอว่า รัฐบาลมีความตั้งใจจริงที่จะให้องค์การแห่งนี้ผลิตผลงานวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ต่าง ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ ดังนั้น ถ้าคณะรัฐมนตรีสามารถเลือกเฟ้นผู้นำที่ดีจริงมาบริหารงานวิจัยให้ สวป. แล้ว โครงการวิจัยต่าง ๆ ของ สวป. คงจะบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

ส่วน กวป. นั้น นอกจากข้าราชการประจำซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้แต่งตั้งมาบริหารงานให้กับ สวป. แล้ว คณะรัฐมนตรีน่าจะพิจารณาเชิญผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบริหารธุรกิจ การค้า ตลอดจนอุตสาหกรรม รวมทั้งเกษตรกรกรรมคานต่าง ๆ มารวมเป็นกรรมการด้วย อาทิเช่น

ผู้จัดการบริษัทธุรกิจไทย ๆ เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม เกษตรกรรม ปรชานสมาคมวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการ เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม เป็นต้น บุคคลเหล่านี้นอกจากจะเป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยการไคอย่างค้แล้ว ยังจะทำให้พนักงานผู้มีควมรับผิดชอบในกิจการของ สวป. แต่ละคนไคทราบถึงสภาพที่แท้จริงของเศรษฐกิจและสังคมไทยมากขึ้น สามารถวางโครงการตลอดจนแผนงานวิจัยต่าง ๆ ไคถูกตองและตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น งานวิจัยที่ผลิตออกมากี้จะตอบสนองความต้องการ ของรัฐบาลและประชาชนไคอย่างแท้จริง

ในคานการพัฒนากงานระดับผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของ สวป. ไคแก่ เลขานุการ กวป. บรรณาธิการวิทยาศาสตร์ ผู้อำนวยการสถานวิจัย ผู้อำนวยการศูนย์บริการ ผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้าหน่วย และหัวหน้าโครงการ การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชารวมทั้งผู้ควบคุมงานควรกระทำในขอบเขตดังนี้

(๑) การฝึกอบรมให้รู้จักผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย

ผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใคบังคับบัญชาไคแสดงความคิดเห็นสามารถปรึกษาหารือไคทุกโอกาส ส่งเสริมความคิดริเริ่มของลูกน้อง อยางไรก็ตาม อำนาจวินิจฉัยสั่งการตลอดจนการ คัดส้ใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา

(๒) ผู้บังคับบัญชาที่คองรู้จักมอองงาน

การคานการบริหารที่ค้ ผู้บังคับบัญชาคองมอหมายการงานใหญ่ใคบังคับบัญชาทำไคโดยหัวถึงกัน เพราะในการคานงานหน้าทีหรืองานของคแต่ละหน่วย งานมีมากกว่าทีคนคนเกียจะทำได้ การมอหมายงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะคองให้อำนาจในการวินิจฉัยสั่งงาน ความรับผิดชอบคองความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานแก่ผู้รับมอองงานควย ผู้มอองงานจึงคองมีความไว้วางใจและมั่นใจว่าผู้รับมอองงานจะทำงานไคสำเร็จความแผนการ ตลอดจนพร้อมเสมอที่จะรายงานเบือถูกเรือก ผู้บังคับบัญชาคองปล่อยให้ลูกน้องซึ่งเป็นผู้รับมอองงานมีอิสระในการวางแผนงานและวินิจฉัยสั่งการควยตนเองไคตลอด ยกเวนแต่กรณีเห็นว่าการรับมอองงานจะออกนอกขอบเขตที่กำหนดไว้

^{๑๕} เกษม สุวรรณกุล, "หัวหน้ากับการมอองงาน", วารสารสังคมศาสตร์, ปีที่ ๔, ฉบับที่ ๒

การมอบหมายงานที่ดี ท้าวมุ่ง และมีระเบียบจะช่วยลดความล่าช้าของงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานปลีกย่อยที่ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องสนใจทุกเรื่อง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาดาวางแผนและริเริ่มงานใหม่ ๆ ผลคือกิจกรรมหนึ่งก็คือทำให้ผู้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในงานที่ทำ เกิดความสามัคคีร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เสริมสร้างฐานะของพนักงาน และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

(๓) การอบรมวิธีวางแผนการใช้จ่ายเงิน

ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงิน โดยจะต้องคำนึงถึงความประหยัดความรวดเร็ว และเป้าหมายเป็นที่ตั้ง การวางแผนจึงต้องละเอียดถี่ถ้วนไม่ว่าจะในด้านการใช้จ่ายเงิน ค่าคงที่ ค่าผันแปรของปี ความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการในอนาคต การวางแผนที่ดีจึงต้องกำหนดว่าจะใช้ คนดี มีความรู้ ความสามารถขนาดใด จำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติส่วนตัวขนาดใดบ้าง เป็นต้น

(๔) การประเมินผลงาน

ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเสมอ เพราะการประเมินผลงานช่วยวัดสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งยังเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคปัญหาและเหตุขัดข้องในการทำงานอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วนักบริหารงานและผู้บังคับบัญชาของ สวป. ทุกคนควรปรับปรุงวิธีการและหลักปฏิบัติในการเข้าถึงผู้บังคับบัญชากลับอีกทางหนึ่ง โดยการใ้ระบบสวัสดิการมากกว่าการดูค่าวากลา และนำศักดิ์อันตลอดจนสิ่งสนองลูกน้องอย่างมีศิลป์ มีคตินิยมและวัฒนธรรมประจำใจ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องทุกข์ของพนักงานอยู่เสมอ

๕.๔ การปรับปรุงงานในหน้าที่ของหน่วยบุคคลากร

อันที่จริงบุคคลากร หรือการเจ้าหน้าที่และอัตรากำลังในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนองค์การของรัฐบาลไม่ว่าแห่งใดก็ตามจะเป็นหน่วยงานที่ใหญ่พอควร มีอำนาจ หน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบเกี่ยวกับปฏิบัติการภายใต้สังกัดทั้งหมด บางแห่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากมายขนาดจำเป็น

ต้องตั้งหน่วยงานในระดับกอง แต่หน่วยบุคลากรของ สวป. เป็นเพียงหน่วยงานเล็ก ๆ สังกัดอยู่กับฝ่าย
บริการงานบริหาร มีอัตรากำลังพนักงานเพียง ๕ คน ที่จะคอยปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรทั้งหมด
รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงาน สวป. ประมาณ ๓๗๕ คน

งานในหน้าที่ของหน่วยบุคลากรมีอยู่มากมายตั้งแต่รับคนเข้าทำงานจนคนออกทำงานกับหน้าที่
ตามระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริหาร ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้ว่าการ และ กวป. กำหนดให้บุคลากร
เป็นผู้รับผิดชอบ เช่นการควบคุมวินัยของพนักงาน แต่หน่วยบุคลากรขาดอำนาจและอัตรากำลังคนที่จะคอย
ควบคุมดูแลพนักงานได้อย่างทั่วถึง นอกจากนั้นแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ของ สวป. พยายามแย่งชิงอำนาจ
เกี่ยวกับตัวบุคคลไปไว้กับหน่วยตนเอง หน่วยบุคลากรจึงขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วินิจฉัยการให้
ความดีความชอบหรือนำระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปบังคับใช้กับพนักงานได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการมีส่วน
ร่วมในอันที่จะช่วยพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพการทำงานของพนักงาน กล่าวไ้ว่าหน้าที่เกี่ยวกับตัวบุคคล
ของหน่วยบุคลากรแทบจะหมดสิ้นไปตั้งแต่วันที่ สวป. รับพนักงานเข้าทำงาน

การปรับปรุงงานในหน้าที่ของหน่วยบุคลากรนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการปรับปรุง ๒ ประการ
คือ

- ก. การปรับปรุงอัตรากำลังพนักงานของหน่วยบุคลากร
- ข. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมวินัยของพนักงาน สวป. ตลอดจน
การพัฒนาบุคคลให้กับหน่วยบุคลากร

อัตรากำลังพนักงานของหน่วยบุคลากรควรที่จะเพิ่มขึ้นมากกว่าปัจจุบันนี้ ๑ เท่าตัว โดยมีอัตรา
ส่วนของพนักงานประเภทเจ้าหน้าที่บริการเพิ่มขึ้นใหม่มากที่สุด เพราะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของ
หน่วยบุคลากรมีทั้งงานภายในและภายนอกสถานที่ การวางแผนเกี่ยวกับการใช้อัตรากำลังคนจึงควรแบ่ง
เป็นพนักงานที่จะต้องออกปฏิบัติงานภายนอกสถานที่จำนวนหนึ่ง และพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานภายในสถานที่
จำนวนหนึ่ง ตำแหน่งงานเหล่านี้ควรมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่กันบ้างตามความเหมาะสมและโอกาสอันสมควร
สำหรับเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ทำงานภายในสถานที่ควรมีจำนวนมากกว่าผู้ที่ไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ พนักงาน
เหล่านี้จะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานสวัสดิการ รวมทั้งการวางแผน
พัฒนาบุคคลด้วย งานพัฒนาบุคคลนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยบุคลากรควรเป็นผู้ริเริ่มและมีส่วนร่วมกับหน่วยงาน
อื่น ๆ อย่างใกล้ชิด

ในอนาคตกาล โลกมนุษย์จะคงเป็นจักรภพของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันทันสมัย หลายคนอาจจินตนาการภาพดังกล่าวขึ้นได้แม้ในปัจจุบัน เช่น ที่ยูอากัสย์โตมหาสมุทร การนำผลิตภัณฑ์จากท้องทะเลมาทำเป็นอาหาร การสัญจรไปมาบนพื้นพิภพซึ่งเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว เพราะใช้ยานจรวดและพาหนะที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานปรมาณู เครื่องคอมพิวเตอร์จะได้รับความนิยม นำมาใช้อำนวยความสะดวกให้กับการบริหารงานไม่ว่าในวงการธุรกิจเอกชน หรือหน่วยราชการต่าง ๆ จนทำให้โทรศัพท์ โทรเลข เครื่องพิมพ์ดีด และโทรพิมพ์กลายเป็นเครื่องมือที่ล้าสมัย เพราะมนุษย์ติดต่อสื่อสารกันโดยอาศัยสัญญาณภาพ โลกของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจึงเป็นพฤติกรรมที่คาดคะเนได้ และมีแนวโน้มของความจริงอยู่มาก เพราะมนุษย์คนเรา ทดลอง และประดิษฐ์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ทางวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นทุกวันอย่างไม่หยุดยั้ง

แต่หลักความจริงที่วิทยาศาสตร์จะคงคำนึงถึงก็คือ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่นักวิทยาศาสตร์ค้นพบหรือประดิษฐ์ขึ้นนั้น มีรากฐานมาจากรูปประสงคที่จะสนองความต้องการอันนับประการของมนุษยชาติทั้งในด้านการเศรษฐกิจและสังคม ความจริงอีกอย่างหนึ่งที่ทุกคนจำเป็นต้องยอมรับคืออัตราการเพิ่มของประชากรโลกในปัจจุบันได้ทวีความสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญขึ้นมากเท่าใด โลกก็จะเพิ่มขึ้นอีกเป็นจำนวนทวีคูณ และนั่นก็หมายความว่าความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์จะเพิ่มขึ้นอีกมากมาย

ในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย งานวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ประเภทต่าง ๆ ก้าวหน้าไปไกลและสลับซับซ้อนมาก องค์การวิจัยทุกแห่งต่างก็แข่งขันกันผลิตผลงานวิจัยประยุกต์ต่าง ๆ ออกมาตอบสนองบริการทางด้านการเศรษฐกิจและสังคมอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นการอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การอุปโภคบริโภค ที่อยู่อาศัย การคมนาคม การแพทย์ และอนามัย การศึกษาตลอดจนการกีฬาและสันทนาการ ยิ่งในประเทศที่มีนโยบายจัดสวัสดิกิจการทางสังคมให้แก่ประชาชนด้วยแล้ว รัฐบาลพยายามดึงเอาผลงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์ไปใช้ตอบสนองความต้องการของประชาชนในมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย เนเธอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน สวีเดน เดนมาร์ก และ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทย งานวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพิ่งอยู่ในระยะพักตัว ประเทศไทยเริ่มจะมีการตื่นตัวกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ เมื่อไม่กี่สิบปีที่แล้วมา จะเห็นได้ว่ารัฐบาลไทยได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อตอนที่มีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว สวป. เป็นองค์การวิจัยของรัฐบาลแห่งหนึ่งที่รัฐบาลวางจุดประสงค์ไว้ให้ทำหน้าที่วิจัยผลิตผลและสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โครงการวิจัยที่ถูกระงับหรือทิ้งไปแล้วกับโครงการวิจัยที่จะทำต่อไปในอนาคตเท่านั้น จะช่วยพิสูจน์ว่า สวป. เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่มีประโยชน์หรือไม่ ดังนั้นควรแก้ไขและปรับปรุงหลักการบริหารงานบุคคลของ สวป. เสียใหม่ ให้มีหลักเกณฑ์ชัดเจนแน่นอน เป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น พร้อมกันนั้น ก็กำหนดวิธีการพัฒนาพนักงานทุกระดับให้ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ประหยัดเวลาและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ยิ่งขึ้น

ในที่สุดนี้ ถ้าเราจะหวนกลับไปทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สวป. แล้ว ก็นับว่าสถาบันแห่งนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติมาก ถ้าการบริหารงานต่าง ๆ ดำเนินไปตรงตามเป้าหมาย แค่นี้ก็เวลาได้ล่วงเลยมาเกือบสิบปีแล้ว สวป. ก็ยังมีได้พิสูจน์ผลงานของคนให้รัฐบาลหรือประชาชนเห็นเป็นชิ้นเป็นอันแต่อย่างใด สวป. เป็นองค์การของรัฐบาลที่ทันสมัยพอสมควร ไม่ว่าจะในคานาสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ นอกจากนี้การเงินก็อยู่ในสถานะที่ค่อนข้างดี แต่สาเหตุที่งานวิจัยส่วนใหญ่ของ สวป. ต้องประสบความล้มเหลวก็เพราะคน ทั้งที่วิจัยได้วิเคราะห์และพิสูจน์มาตามสมมุติฐาน สวป. น่าจะดำรงอยู่ต่อไปเพราะมีหลักการที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แต่รัฐบาลในยุคต่อไปควรจะได้พิจารณาปรับปรุงการบริหารงานวิจัยและตัวบุคคลภายใน สวป. เสียใหม่ หรืออาจพิจารณา รวมเอาองค์การวิจัยต่าง ๆ ภายในประเทศ เช่น กรมวิทยาศาสตร์ สำนักงานพลังงานปรมาณูเพื่อสันติ ฯลฯ เข้ามาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมี สวป. สังกัดอยู่ด้วย จริงอยู่ แม้นโยบายดังกล่าวจะต้องทำให้พนักงานระดับสูงของ สวป. จำนวนหลายคนต้องสูญเสียอำนาจและผลประโยชน์บางประการไป เช่น เงินเดือนอาจลดต่ำลง แต่การเสียสละดังกล่าวจะทำให้ สวป. ดำรงอยู่เพื่อผลิตผลงานที่เป็นประโยชน์ให้แก่เพื่อรวมชาติได้แล้วไซ้ ก็นับว่าการเสียสละดังกล่าวเป็นสิ่งควรค่าแก่การสรรเสริญอย่างยิ่ง.