

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ



จากการศึกษาเปรียบเทียบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวงอาจสรุปเพื่อทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่หนึ่ง

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวงมีการนำหลักวิชาการมาใช้คล้ายคลึงกัน

จากการวิจัยปรากฏว่าผลการวิจัยออกมาในลักษณะสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือทั้งสององค์การได้มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในองค์การของตนคล้ายคลึงกัน แต่หากเปรียบเทียบตามขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลโดยนำหลักวิชาการมาเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบแล้วอาจสรุปได้ว่าการนำหลักวิชาการมาใช้คล้ายคลึงกัน แต่นำมาใช้ในขั้นตอนที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น องค์การโทรศัพท์ทำให้ฝ่ายบุคคลเข้ามีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกทุกตำแหน่งงาน(ใน ส่วนกลาง) ในขณะที่การไฟฟ้าให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในระดับปริญญาตรีขึ้นไปเท่านั้น หรือ การไฟฟ้ามีการนำเครื่องมือในการควบคุมการใช้กำลังคนให้เป็นไปตามแผนตามหลักวิชาการที่จัดเจนกว่าองค์การโทรศัพท์ เป็นต้น

สมมติฐานที่สอง

พนักงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและพนักงานการไฟฟ้านครหลวงมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์การของตน

จากการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานปรากฏผลการวิจัยออกมาในลักษณะสนับสนุนสมมติฐาน คือพนักงานขององค์กรทั้งสองมีทัศนคติที่ดีต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์กรของตน แต่เมื่อเปรียบเทียบ ในทางสถิติแล้ว พนักงานการไฟฟ้านครหลวงมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์กรของตนมากกว่าที่พนักงานองค์กรโทรศัพท์มือถือต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์กรของตน

### สมมติฐานที่สาม

ความยุติธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อขวัญในการทำงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและพนักงานการไฟฟ้านครหลวง

จากการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อนี้ปรากฏผลในลักษณะสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ตัวเลขทางสถิติที่ปรากฏเมื่อเปรียบเทียบแล้วจะเห็นว่าความยุติธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อขวัญในการทำงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมากกว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง

องค์กรทั้งสองต่างได้มีความพยายามในการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนแต่เนื่องจากต้องประสบกับ ปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร อาทิเช่น ปัญหาวิกฤตการณ์น้ำมัน ปัญหาคนแรงงาน ปัญหาการเปลี่ยนแปลง นโยบายทางการเมืองและการบริหารของรัฐบาล ปัญหาคนอ่อนงาน ปัญหาการขยายตัวของเมืองหลวง ฯลฯ จึงทำให้องค์กรทั้งสองมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาเร่งด่วนเหล่านี้ก่อน จนในบางครั้งอาจจะเลยปัญหาในด้านการบริหารบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ปัญหาทุก ๆ ประการจะแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดีได้จะต้องมีเครื่องมือที่ดีซึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ กำลังคนที่ดีที่มีภาวะสามารถนั้นเอง และเป็นการแก้ปัญหาที่

ต้นเหตุซึ่งในส่วนนี้การไฟฟ้านครหลวงได้สังเกตเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลและได้พยายามนำเอาหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรและพยายามหาวิธีหรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการบริหารงานขององค์กร เช่น มีการนำเอาหลักการพัฒนาองค์กร (organization development) มาใช้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ทั้งสององค์กรต้องเผชิญร่วมกันคือการทำงานของแต่ละบุคคลไม่ค่อยได้รับการยอมรับหรือสนับสนุนจากผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้ ทีเอฟ คอร์ซี (T.F. Cawsey) ได้เสนอสาเหตุไว้ 2 ประการ คือ

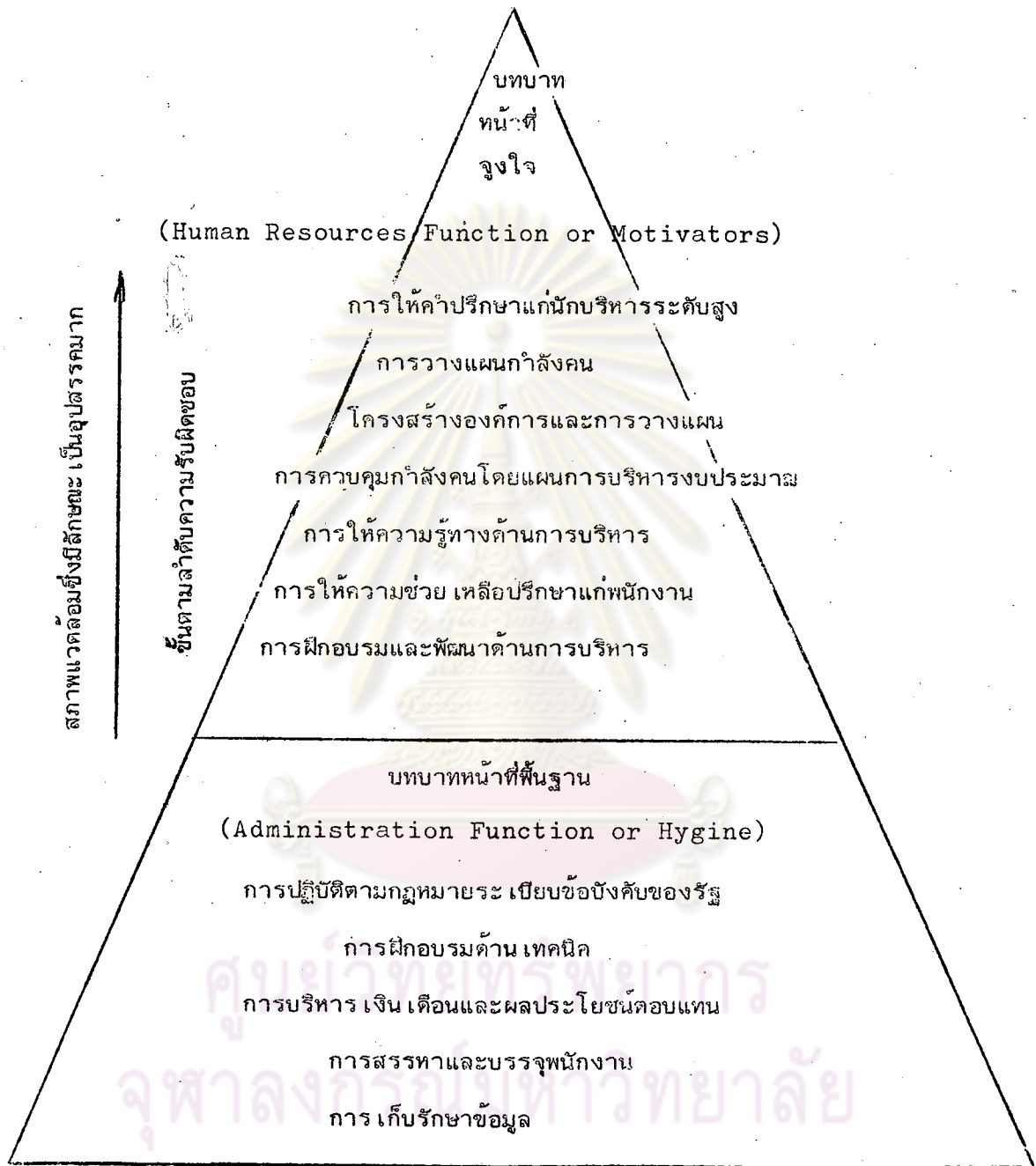
1. บทบาทหน้าที่หรือลักษณะงานของหน่วยงานฝ่ายบุคคลไม่สอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของนักบริหารฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเน้นในด้าน การเพิ่มผลผลิต การบริการ หรือการเพิ่มกำไรให้แก่องค์กรเป็นสำคัญ
2. บทบาทหน้าที่หรือลักษณะงานของหน่วยงานฝ่ายบุคคลขาดลักษณะเด่นที่จะสร้างความเชื่อถือในความสามารถ เนื่องจากหน่วยงานฝ่ายบุคคลส่วนมากมีบทบาทหน้าที่งานแบบดั้งเดิม อันได้แก่การเก็บรักษาข้อมูล การสรรหาและบรรจุพนักงาน การบริหารเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมทางเทคนิคและการปฏิบัติตามหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาล

ในการแก้ไขปัญหานี้ คอร์ซีได้เสนอแนวทางการพัฒนาของฝ่ายบุคคลให้เป็นที่ยอมรับของนักบริหารฝ่ายปฏิบัติการ 3 ประการคือ

1. การพัฒนามาตรฐานหน้าที่ของงานฝ่ายบุคคลในข้อนี้ คอร์ซีได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของงานฝ่ายบุคคลว่าสามารถแยกเป็น 2 ส่วนคือ (ดูรูปประกอบ)

<sup>1</sup> พงศกร ภูมิรักษ์สัตว์, การประเมินผลการพัฒนาองค์กรขั้นที่หนึ่งในการไฟฟ้านครหลวง, (วิทยานิพนธ์, ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522)

ภาพประกอบแนวคิดใหม่ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานฝ่ายบุคคล



ที่มา : F. Cawsey , "Why Line Managers Don't Listen to Their Personnel Departments", Personnel Journal 1 (January - February 1980): 17

1. บทบาทหน้าที่ขั้นพื้นฐาน เป็นบทบาทหน้าที่ดั้งเดิมที่ช่วยให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น บทบาทในส่วนนี้ได้แก่ การเก็บรักษาข้อมูล การสรรหาและบรรจุพนักงาน การบริหารเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมด้านเทคนิค และการปฏิบัติตามหลักกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของรัฐ ซึ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวมาี้มีความสำคัญ แต่มิใช่เป็นบทบาทหน้าที่ที่จะจูงใจให้นักบริหารฝ่ายปฏิบัติการยอมรับในความสามารถของหน่วยงานฝ่ายบุคคล

2. บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลที่จะจูงใจให้นักบริหารฝ่ายปฏิบัติการ รวมทั้งนักบริหารระดับสูงยอมรับในความสามารถของฝ่ายบุคคล บทบาทหน้าที่ในส่วนนี้ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาค่านการบริหาร การควบคุมกำลังคนโดยแผนการบริหารงบประมาณ โครงสร้างองค์การและการวางแผน การวางแผนกำลังคน และการเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่นักบริหารระดับสูง

บทบาททั้งสองส่วนนี้มีส่วนอย่างมากในการสนับสนุนความก้าวหน้าขององค์การ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ขณะเดียวกันหากบทบาทของหน่วยงานฝ่ายบุคคลยิ่งเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้นเท่าใดก็ย่อมต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในลักษณะต่อต้านหรือเป็นการเพิ่มข้อจำกัดของงานฝ่ายบุคคลมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นหากหน่วยงานฝ่ายบุคคลสามารถพัฒนาบทบาทหน้าที่ในส่วนที่สองให้เป็นที่ยอมรับของนักบริหารฝ่ายปฏิบัติการและนักบริหารระดับสูงได้แล้วนั้น ย่อมหมายความว่าหน่วยงานฝ่ายบุคคลจะมี "อำนาจเป็นที่ยอมรับ" และนักบริหารฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้างานฝ่ายบุคคล จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็น "มือขวาของนักบริหารระดับสูง"

2. การพัฒนาลักษณะนิสัยหรือความสามารถของนักบริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ให้มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 2.1 เป็นนักวินิจฉัยปัญหา
- 2.2 เป็นนักวางแผนและควบคุมงาน
- 2.3 เป็นนักกำหนดนโยบาย
- 2.4 เป็นนักค้นคว้า
- 2.5 เป็นนักให้คำปรึกษา

3. การพัฒนาพฤติกรรมของนักบริหารหรือหัวหน้างานฝ่ายบุคคลให้มีความสามารถในการจูงใจนักบริหารฝ่ายปฏิบัติการให้คล้อยตามอันใดแก่

3.1 สร้างพฤติกรรมหรือเสนอแนวคิดให้สอดคล้องกับความต้องการของนักบริหารระดับสูง โดยการปรึกษาหารือกับนักบริหารระดับสูง รับฟังนโยบายฯ ส่วนการที่จะคิดว่าฝ่ายบุคคลประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น พิจารณาได้จาก การยอมรับคำแนะนำของผู้นบริหารระดับสูงว่ามากน้อยเพียงใด

3.2 ต้องมีความรอบรู้ รวดเร็ว และสามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรู้งานถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การ การเรียกร้องค่าแรงงานสัมพันธ์ของพนักงานหรือสหภาพแรงงาน เป็นต้น

3.3 นักบริหารฝ่ายบุคคลต้องมีความรู้ทางด้านการเงินและเศรษฐศาสตร์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนการบริหารบุคคล หากมีความรู้ทางด้านนี้พอ สมควร จะรับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้

3.4 นักบริหารฝ่ายบุคคลควรวี เริ่มเสนอโครงการที่มั่นใจว่าเป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร และมีแนวโน้มที่จะสำเร็จค่อนข้างมาก อันจะเป็นแรงผลักดันให้สามารถเสนอโครงการหรือแผนงานอื่น ๆ ได้ต่อไป<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>T.F. Cawsey, "Why Line Managers Don't Listen to Their Personnel Department," Personnel Journal

ข้อเสนอแนะของ T.F. Cawsey นี้จะนำไปประยุกต์ใช้  
 ในองค์การทั้งสอง โดยพยายามพัฒนาบทบาทของฝ่ายบุคคลในส่วนที่สองเพื่อ  
 เป็นการจูงใจให้ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการยอมรับและเห็นความสำคัญของฝ่าย  
 บุคคล เมื่อฝ่ายบริหารให้การยอมรับแล้ว ฝ่ายบุคคลก็จะสามารถนำหลักวิชาการ  
 ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์การได้สะดวกยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งความเจริญ  
 ก้าวหน้าขององค์การในที่สุด

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาวิจัยในส่วนของการสรรหาและคัดเลือก  
 บุคคลขององค์การทั้งสอง อาจสรุปข้อเสนอแนะในประเด็นปลีกย่อยได้ดังต่อไปนี้  
 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

1. ในส่วนของการวางแผนกำลังคน ควรจะมีการปรับปรุงปริมาณ  
 คนที่มีคุณภาพในการบริหารงานบุคคลให้มากขึ้น และนำเครื่องมือในการควบคุม  
 การใช้กำลังคนในทางหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในองค์การโทรศัพท์ฯ ให้มาก  
 ขึ้นและเป็นระบบมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ควรมอบอำนาจและหน้าที่ในการ  
 ควบคุมการใช้กำลังคนให้แก่กองบุคคลลาวิชาการและหาวิธีให้หน่วยงานอื่นยอมรับ  
 ในอำนาจนี้

2. ในส่วนของการรับคนงานประจำประเภทต่าง ๆ นั้น หากมีความ  
 จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้ว ควรจะมีการกำหนดการวางแผนกำลังคนของ  
 คนงานโดยแบ่งแยกออกจากพนักงานอย่างแน่ชัด. และต้องชี้แจงให้ผู้ที่เข้ารับการ  
 คัดเลือกในตำแหน่งคนงานประจำประเภทต่าง ๆ ทราบและยอมรับสภาพของตน  
 ทุกครั้งที่มีการคัดเลือก

3. ควรมีการนำใบพรรณานองงาน และการกำหนดคุณสมบัติของบุคคล  
 ที่จะมาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง เพื่อนำมาประกอบ  
 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักวิชาการต่อไป

4. ใบสมัครขององค์กรโทรศัพท์ควรมีการเปลี่ยนแปลงรูปลักษณะ ให้มีความกระชับรัดกุมต่อการเก็บและทำลายและแก้ไขให้ทันสมัยมากขึ้น. ดังที่ ไคกล่าวมาแล้วในบทที่สอง และ บทที่สี่

5. ควรมีการคัดเลือกเบื้องต้นให้มากขึ้นเพื่อเป็นการคัดเลือกบุคคลที่ ชาติคุณสมบัตินี้และความเหมาะสมอย่างแท้จริงออกไป, โดยมอบอำนาจในการคัดเลือกเบื้องต้นนี้ให้กับกองบุคคลาธิการ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาของหน่วยงานต้นสังกัดในการคัดเลือก และเป็นการช่วยถ่วงรั้งการใช้ระบบ พวกพ้องในการ สรรหาและคัดเลือกบุคคล

6. การกำหนดวิธีการคัดเลือกขององค์กรโทรศัพท์! ควรจะกำหนด ให้มีการ สอบข้อเขียนมากขึ้น แต่ทั้งนี้ข้อสอบจะต้องวัดความสามารถของบุคคลให้ ได้ใกล้เคียงกับความจริง นอกจากนี้การสอบข้อเขียนจะช่วยให้การสอบสัมภาษณ์ ง่ายขึ้นและลดจำนวนผู้สอบให้น้อยลงทำให้สามารถคัดเลือกได้ดีขึ้น

7. ควรมีการประเมินผลการสรรหาและคัดเลือกบุคคล โดยรวบรวม ข้อมูล สถิติตัวเลขต่าง ๆ มาประกอบการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ในครั้งต่อไป และควรนำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นผ่านการคัดเลือกมา เป็นข้อมูลด้วยโดยอาจทำการสุ่มตัวอย่างตามวิธีทางสถิติและการกำหนดการ ประเมินผลในช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งที่แน่นอน เช่น อาจจะเป็นช่วง ทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน เป็นต้น การประเมินผลควรจะคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ บุคลิกลักษณะ ความสามารถในการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ สถาบัน และพื้นฐานการศึกษา สภาวะแวดล้อมส่วนตัว ฯลฯ ของผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ ความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสิ่งแวดล้อม ฯลฯ



## การไฟฟ้านครหลวง

จากการศึกษาวิจัยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง ปรากฏว่าได้มีการนำเอาหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้อย่างนับว่าได้ผลพอสมควร แต่ก็ยังมีข้อสังเกตบางประการที่น่าจะแก้ไขเพื่อให้ได้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น อันอาจจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ยึดถือได้ ข้อสังเกตว่ามีดังต่อไปนี้คือ

1. ควรให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกในทุกตำแหน่งและทุกคุณวุฒิ เพราะเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นตำแหน่งทั่วไปหรือตำแหน่งในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแล้ว อำนาจเกิดขาดในการคัดเลือกขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดที่มีความต้องการ กำนัดงน ทำให้เป็นการเปิดโอกาสให้มีการใช้ระบบตรวจสอบได้ง่าย เนื่องจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นเพียงผู้ส่งมอบตัวผู้สมัคร และคอยรับรายงานผลการคัดเลือกจากต้นสังกัดเท่านั้น มิได้มีส่วนรู้เห็นในขั้นตอนการคัดเลือกเลย
2. ข้อจำกัดในการเป็นกรรมการในการสอบคัดเลือกของเจ้าหน้าที่จากกองอำนวยการและผลประโยชน์ตอบแทนในคณะกรรมการกลาง โดยให้เจ้าหน้าที่จากกองอำนวยการและผลประโยชน์ตอบแทนมีหน้าที่เป็นเพียงเลขานุการของคณะกรรมการเท่านั้น ควรมีการเปลี่ยนแปลงให้เจ้าหน้าที่จากกองอำนวยการและผลประโยชน์ตอบแทนสามารถเป็นคณะกรรมการในการคัดเลือกได้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลโดยตรงจึงทราบปัญหาในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติดีกว่า ประกอบกับส่วนมากเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิ หรือมีพื้นฐานทางการศึกษาในทางการบริหารบุคคลอยู่แล้ว ดังนั้นจึงควรให้เจ้าหน้าที่จากกองอำนวยการฯ เป็นกรรมการในการคัดเลือกโดยอาจเป็นกรรมการเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่คอยประสานงานและมีอำนาจในการตัดสินใจด้วย

3. ควรริเริ่มให้มีการประเมินผลการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอย่างเป็น  
ทางการ เช่นเดียวกับที่ได้เสนอแนะในส่วนขององค์การโทรศัพท์ทำไปแล้ว

หากองค์การทั้งสองได้มีการปรับปรุงแก้ไขในประเด็นหลักและประเด็น  
ปลีกย่อย โดยนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม  
ของแต่ละองค์การ และนำข้อดีข้อเสียของรัฐวิสาหกิจด้วยกันมาศึกษาวิเคราะห์ เพื่อ  
เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เชื่อแน่ว่าในอนาคตรัฐวิสาหกิจทั้งสองคงจะมี  
ความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ  
ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย