



สรุปผลการวิจัยและเสนอแนะ

เนื่องจากงานด้านบุคลากร เป็นงานสำคัญด้านหนึ่งของการบริหาร ในองค์กรต่าง ๆ งานในองค์กรใดจะดำเนินไปได้ก็หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน และการดำเนินงานในแผนกบุคลากรนั้นด้วย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จ และจะเจริญก้าวหน้าเพียงใดขึ้นอยู่กับ "บุคคล" ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือพนักงานในทุกแผนก

ในปัจจุบันผู้บริหารงานระดับสูงก็เริ่มที่จะมองเห็นว่าบุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร

"บุคคล" ดังกล่าวที่จะมีส่วนในการพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรธุรกิจหรือจะเป็นผู้บริหารในอนาคต ซึ่งจะนำองค์กรนั้นไปสู่ความเจริญก้าวหน้านั้น ส่วนมากแล้วจะต้องได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในระยะแรก ๆ ในองค์กร โดยผ่านการคัดเลือกและสรรหาจากแผนกบุคลากร และได้รับการพัฒนาจากแผนกบุคลากร ดังนั้น ถ้าประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกบุคลากรอยู่ในระดับสูง พนักงานมีความตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตน โดยรู้ซึ่งถึงความสำคัญในงานที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่ และเกิดความภาคภูมิใจในงานนั้นโดยเกิดความสำนึกว่าพนักงานอื่น ๆ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาจนถึงพนักงานทั่วไปในแผนกอื่น ๆ ต่างก็เห็นคุณค่าของงานในแผนกบุคลากรแล้วพนักงานในแผนกบุคลากรเองนั้น ก็จะเกิดทัศนคติที่ดีต่องานของตน จะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น แต่ทั้งนี้ก็จะต้องขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของพนักงานในแผนกบุคลากรที่มีต่อทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานทั่วไปในแผนกอื่น ๆ ด้วย

ดังนั้นจึงควรที่องค์กรธุรกิจทั้งหลายจะไต่ถามมาสนใจและเอาใจใส่ในประสิทธิภาพของงานในแผนกบุคลากรอย่างจริงจังกว่าเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน องค์กรจะได้ให้ความสำคัญกับงานในแผนกบุคลากรให้มากขึ้น แต่การที่จะให้ความเอาใจใส่ดูแลเพื่อให้ประสิทธิภาพของงานในแผนกนี้ดีขึ้นได้นั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจความรู้สึกรู้สึกนึกคิดความเชื่อหรือทัศนคติของผู้บริหารเอง ของพนักงานในแผนกบุคลากรและพนักงานทั่วไปในค้ำต่าง ๆ ในปัจจุบันอย่างแท้จริงเสียก่อน อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมและแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละค้ำให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาและการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพดีพอ โอกาสที่จะทำกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์การนั้น จะต้องสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน และมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและการแข่งขันทำให้้องค์การธุรกิจต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญงานเฉพาะค้ำเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ บำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานให้สูงขึ้น ตอบสนองความต้องการทางใจ อันได้แก่การยอมรับในความรู้ความสามารถ เห็นความสำคัญของพนักงาน ฯลฯ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง และธนาคารขนาดเล็กนั้น จะเห็นว่าหัวหน้างานบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะเป็นผู้วางแผนงานและดำเนินงานดังกล่าวเพื่อการพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะผู้บริหารในแผนกนี้มีการที่จะต้องทำก็คือ การสรรหาบุคคลที่เหมาะสม การจัดการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรกำลังคน เป็นต้น เพราะผู้บริหารในแผนกบุคลากรจะเป็นผู้ใกล้ชิดและจะเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารชั้นสูงกับพนักงาน แต่จากการสัมภาษณ์จะพบว่างานในแผนกบุคลากรนี้มีอุปสรรคมากมาย อาจมาจากการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารที่เหนือขึ้นไป เนื่องจากไม่เล็งเห็นความสำคัญของงานในแผนกนี้ ไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานทั่ว ๆ ไปในแผนกอื่น เพราะคนส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นงานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์โดยตรงขององค์กร เป็นงานง่าย ๆ ไกร ๆ ก็ยอมทำได้ ไม่ต้องใช้

วิชาชีพ เป็นงานซึ่ง เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ในการสรรหาบุคคลที่มีสายสัมพันธ์กัน มาก่อน เป็นเครื่องมือที่จะปันพนักงานด้วยกัน สรุปก็คือไม่เป็นที่ยอมรับใน ความสำคัญของงานซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเช่นเดียวกับพนักงานอื่น ๆ อันมีผล ให้พนักงานแผนกบุคลากรส่วนหนึ่งซึ่งตั้งใจทำงานหมกมุ่นกำลังใจและไม่อยากทำงานในแผนก ตลอดจนในบางครั้งผู้บริหาร เองก็มองไม่เห็นความสำคัญของงานในแผนกนี้อีกด้วย ดังนั้น ทักษะของพนักงานต่าง ๆ ที่มีต่องานคานบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญ คือถ้าทักษะของ พนักงานในองค์การที่มีต่อแผนกบุคลากร เป็นไปในทางที่ดี ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไค่นั้นก็จะลดน้อยลง

× ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วทั้งหมด งานวิจัยเรื่องนี้จึงได้เริ่มต้นขึ้น โดยมีจุดมุ่ง หมายที่จะศึกษาทัศนคติของผู้บริหารงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนและหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป ทัศนคติ ของพนักงานในแผนกบุคลากรเอง ตลอดจนทัศนคติของพนักงานทั่วไปในแผนกอื่น ๆ ด้วย ว่าพนักงานเหล่านั้นจะมีทัศนคติในคานต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ คานการจัดหา การพัฒนาพนักงาน การจูงใจ การบำรุงรักษา และความคิดเห็นในคานการปฏิบัติงานอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็น หลักฐานอันแนชติในการที่จะไค่ทราบเกี่ยวกับทัศนคติต่องานคานบุคลากร เพื่อเป็นแนว ทางในการเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงและส่งเสริมให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การธุรกิจต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

× การดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้ เริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานในคานต่าง ๆ ดังที่ไค่กล่าวมาแล้ว จากจำนวนตัวอย่าง ซึ่งไค่จากการสุ่มตัวอย่างจากธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 323 คน

× เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไค่แก่ แบบทดสอบวัดทัศนคติที่สร้างขึ้น เป็นมาตราส่วนประมาณคาของไลเคอร์ท ค่าถามแยกเป็น 5 คาน คือ ทัศนคติ คานการจัดหา คานการพัฒนา คานการจูงใจ การบำรุงรักษาพนักงาน และการปฏิบัติงาน จำนวนค่าถามทั้งสิ้น

✕ ข้อ ข้อที่เป็นทัศนคติในเชิงบวกให้คะแนนจากเห็นด้วยอย่างยิ่ง 5 คะแนนตามลำดับ จนถึง 78 คะแนน แต่สำหรับทัศนคติในเชิงลบให้คะแนนจาก 1 คะแนนไปจนถึง 5 คะแนนตามลำดับ

✕ คำตอบทั้งหมดที่ได้มาได้อัปเดตกระทำโดยการบันทึกคำตอบในแต่ละข้อคำถามด้วยหมายเลข แล้วนำข้อมูลบันทึกเหล่านั้นเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน และทดสอบด้วย  $F - test$  (one way ANOVA) และ  $t - test$  ต่อไป นอกจากนี้ยังได้แสดงตารางและแผนภูมิเปรียบเทียบผลของคำตอบในแต่ละข้อคำถาม โดยแบ่งออกตามทัศนคติของงานต่าง ๆ ด้วย

### ✕ สรุปผลของการศึกษาค้นคว้า

จากการทดสอบทัศนคติโดยส่วนรวมในทุก ๆ ด้านที่มีทำงานในแผนกบุคลากร เพื่อหาแนวโน้มของความแตกต่างของทัศนคติในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ผลจากการทดสอบด้วย  $F - test$  ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เพื่อพิจารณาว่าคะแนนของทัศนคติที่นำมาทดสอบนี้เป็นคะแนนรวมของทัศนคติในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นบางด้านอาจมีทัศนคติแตกต่างกัน และบางด้านอาจมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกันก็ยอมรับได้ และความแตกต่างนี้อาจจะไม่แตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อาจแตกต่างกันแต่เพียง 2 กลุ่มก็ได้ ดังนั้นจึงได้แยกทำการทดสอบทัศนคติแต่ละด้าน และทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเป็นคู่ ๆ โดยใช้  $t - test$  ผลของการศึกษาปรากฏดังนี้

1. ทัศนคติเกี่ยวกับงานโดยทั่วไป พบว่าผู้บริหารมีทัศนคติทำงานในแผนกบุคลากรดีกว่าพนักงานในแผนกบุคลากรเอง และดีกว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ ทั่วไปไม่มีทัศนคติทำงานในแผนกบุคลากรดีกว่าพนักงานในแผนกบุคลากรเอง ซึ่งทำให้เห็นว่าพนักงานในแผนกบุคลากรมีทัศนคติทำงานของตนเองดีกว่าคนอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะ

ต้องมีสาเหตุที่ทำให้เกิดทัศนคติเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการรับรู้ทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและผู้บริหารที่แสดงออกต่อบุคคลและงานในแผนกบุคลากรเองก็ได้

2. ทัศนคติด้านการจัดหาบุคลากร พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมองเห็นความสำคัญของงานด้านบุคลากร แต่ให้ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานของตนเองอย่างไม่สู้จะแน่ใจนักว่าใดทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองนัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในทางทฤษฎีเชื่อว่า งานในด้านบุคลากร เป็นงานสำคัญส่วนหนึ่งของการจัดการทางธุรกิจ แต่โดยทางปฏิบัติไม่ได้เป็นไปตามที่ควรจะเป็นนัก และเมื่อนำค่าทัศนคติของข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดหาบุคลากรทั้งหมดมาแสดงด้วยแผนภูมิ ก็พบความแตกต่างกันในบางข้อคำถามเพียงเล็กน้อย ซึ่งมองไม่เห็นชัดเจน และ เมื่อนำทัศนคติในด้านการจัดหาบุคลากรทั้งหมดมาทดสอบความแตกต่างพบว่าผู้บริหารมีทัศนคติต่องานด้านการจัดหาดีกว่าพนักงานทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พนักงานทั่วไปและพนักงานในแผนกบุคลากร เองนั้นมีทัศนคติเรื่อง เดียวกันนี้ไม่แตกต่างกัน

3. ทัศนคติด้านการพัฒนาพนักงาน ถ้าพิจารณาในแต่ละข้อคำถามโดยดูจากค่าเฉลี่ยและแผนภูมิแล้วจะพบว่าโดยทั่วไปทัศนคติของผู้บริหาร พนักงานทั่วไปและพนักงานในแผนกบุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาพนักงานในปัจจุบันไม่แตกต่างกันมากนัก ยกเว้นในเรื่องของความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงานในแผนกบุคลากร เองนั้น ต่ำมากกว่าพนักงานอีก 2 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจมาจากความจำเจและเบื่อหน่ายจากการ เป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองก็เป็นได้

เมื่อนำคะแนนของทัศนคติด้านการพัฒนาพนักงานทั้งหมดมาทดสอบคานสถิติ ก็พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติแตกต่างไปในทางบวกมากกว่าพนักงานในแผนกบุคลากรและแผนกอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่พบว่ามี ความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาค่าทางสถิติแล้วพบว่าที่แตกต่างกันนั้นก็แตกต่างกันในระดับที่ต่ำมาก ซึ่งถ้ามีทัศนคติของพนักงานในแผนกอื่นที่ขึ้นอีกเล็กน้อยเท่านั้นก็จะไม่พบความแตกต่างกันอีกเลย

4. ทักษะคัดค้านการจูงใจพนักงาน จากการพิจารณาคำของสถิติพื้นฐานและจากแผนภูมิพบว่า ในเกือบทุกข้อคำถามทักษะคัดค้านการจูงใจในการทำงานของพนักงานในแผนกบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าผู้บริหารและพนักงานในแผนกอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะในคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะงานซึ่ง เป็นงานหยาบหยาบและเป็นงานที่ผิดพลาดแล้วมักถูกเพ่งเล็งมาก พนักงานในแผนกบุคลากรมีทักษะที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ และต่ำกว่าค่าปานกลางลงมาอย่างชัดเจน

เมื่อทำการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่า  $t - test$  ก็พบสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารมีทักษะคัดค้านที่สุด รองลงมาเป็นพนักงานในแผนกอื่น ๆ และพนักงานในแผนกบุคลากรต่ำสุด ความแตกต่างทั้งหมดนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ทักษะคัดค้านการบำรุงรักษาพนักงาน จากการพิจารณาคำของสถิติพื้นฐานและจากแผนภูมิ พบว่าโดยทั่วไปแล้วพนักงานในระดับผู้บริหารจะมีทักษะคัดค้านนี้ต่ำกว่าพนักงานในอีก 2 กลุ่มตัวอย่าง พนักงานในแผนกทั่วไปและแผนกบุคลากร เองนั้นมีทักษะคัดค้านโดยทั่วไปแล้วไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ถาพิจารณาจากคำถามแต่ละข้อ จะพบว่าพนักงานในแผนกบุคลากรมีทักษะคัดค้านในเชิงที่ต่ำกว่าผู้บริหารอย่างมากในเรื่องความรับผิดชอบที่ได้รับ ความร่วมมือจากผู้บริหารหน่วยอื่น ๆ ในเรื่องการควบคุมเวลาในการทำงานของพนักงาน การรับค่าตอบแทนและเงินโบนัส ในเรื่องความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การมีโอกาสเลือกงานทำเอง และเมื่อถามว่าถ้าจะเปลี่ยนงานทำสาเหตุใดทำให้ต้องเปลี่ยนงาน ก็ได้รับคำตอบมาจากสาเหตุของความไม่ยุติธรรมของผู้บริหาร และงานที่ทำไม่มีโอกาสก้าวหน้า ไม่ได้ใช้ความสามารถของตนเองเท่าที่ควร ตอบคำถามเกี่ยวกับการทำงานนั้นพนักงานคำนึงถึงอะไรมากที่สุด ก็พบว่าพนักงานในแผนกบุคลากรคำนึงถึงความก้าวหน้าในการทำงานมากที่สุด และเรื่องค่าตอบแทนไม่ค่อยมีความสำคัญมากนัก ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานแผนกบุคลากรมีทักษะคัดค้านการบำรุงรักษาพนักงานของหน่วยงานในทางที่น้อยกว่า

ชี้ให้เห็นว่าสถานภาพของพนักงานในแผนกบุคลากร เมื่อเทียบกับพนักงานในแผนกอื่น ๆ และผู้บริหารแล้วต่างกันในทิศทางลบมาก

เมื่อนำข้อมูลจากทัศนคติในค่านิ่งทั้งหมดมาทดสอบด้วย  $t - test$  พบว่าพนักงานในระดับผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีกว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ และในแผนกบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และพนักงานในแผนกบุคลากรมีทัศนคติต่อการบำรุงรักษา พนักงานดีกว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ ทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ทัศนคติด้านการปฏิบัติงาน เมื่อค่าตอบของคำถามในค่านิ่ง โดยทั่วไป แล้วคำถามในข้อแรก ๆ จะเป็นทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแผนกบุคลากร พบว่าพนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญของตนในแผนกบุคลากรค่อนข้างสูง แต่เมื่อพิจารณา คำถามที่เกี่ยวกับการ เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เช่น ถ้าให้เลือกทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ จะพบว่า อันดับสูงสุดคือเลือกงานบุคลากร เป็นอันดับสุดท้าย นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นค่อนข้างสูง ในข้อที่ว่าพนักงานในแผนกอื่นสามารถทำงานในแผนกบุคลากรแทนกันได้ ไม่เชื่อว่าหัวหน้า หน่วยงานของแผนกบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการวางโครงการของหน่วยงานด้วย และยังมี ความเชื่อค่อนข้างสูงในเรื่องผลงานของพนักงานในแผนกบุคลากรว่ามีผลงานน้อยกว่าพนักงาน ในแผนกอื่น ๆ ผลจากค่าสถิติเบื้องต้นและจากแผนภูมิสอดคล้องกันในทุกเรื่องข้างต้น แต่จากแผนภูมิทำให้เห็นความแตกต่างว่าไม่แตกต่างกันมากนัก

และเมื่อนำข้อมูลมาทดสอบทางสถิติ พบว่าทัศนคติของพนักงานในแผนก บุคลากรมีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานของแผนกบุคลากร เองดีกว่าพนักงานในแผนกทั่วไป และผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่พบความแตกต่างของทัศนคติ ของผู้บริหารและพนักงานทั่วไป

## อภิปรายผล

1. จากการศึกษาทัศนคติทุก ๆ ด้านรวมกัน พบว่าผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อ งานส่วนบุคคลและความสำคัญของพนักงานในแผนกบุคลากรดีกว่า พนักงานในแผนก ทั่ว ๆ ไป และพนักงานในแผนกบุคลากรเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร เป็นผู้วางนโยบาย รับนโยบาย และดำเนินงานตามนโยบายนั้น ตลอดจนเป็นผู้ที่ประเมินผลงานและรับรู้ในผลงานต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารย่อมจะมองเห็น ขั้นตอนในการทำงาน ความรับผิดชอบผลงานและความสำคัญของงานในแผนก บุคลากรเองดีกว่า แต่เมื่อถามถึงทัศนคติต่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ของพนักงานใน แผนกบุคลากรแล้ว ในบางคำตอบ เช่น จะเลือกทำงานในแผนกบุคลากร เป็นอันดับ สุกท้าย (ได้จากคำตอบข้อ 57) หรือผลงานของแผนกบุคลากรน้อยกว่าแผนกอื่น (ได้จากข้อ 73) นั้น อาจเป็นเพราะผู้บริหารเอง ทราบลักษณะงานของแผนกบุคลากร ที่ว่าเป็นงานจิปาถะจุกจิก เป็นงานที่ต้องทำในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคน พฤติกรรมของคน กั๊กชื้อน ปัญหาต่าง ๆ จึงซับซ้อน ยุ่งยาก รุนแรงตลอดเวลา ผลของงานก็มักจะไม่เป็น ขึ้นเป็นอัน เพราะลักษณะของงานไม่เปิดโอกาสให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ใด ๆ มากนัก มักเป็นไป ในตัวของการแก้ปัญหา ดังนั้น ผลงานจึงมีน้อยขึ้นเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับแผนกอื่น ๆ นอกจากนั้นแล้วงานในแผนกบุคลากรเอง ก็ยังมีได้เป็นงานที่เน้นไปตามจุดมุ่งหมาย ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ เป็นงานไม่เกี่ยวกับผลผลิตหรือที่มาของรายได้โดยตรง ขององค์กร จึงดูเหมือนไม่มีความสำคัญโดยทั่ว ๆ ไป

สำหรับพนักงานในแผนกอื่น ๆ นั้นจะมองเห็นความสำคัญของงานใน แผนกบุคลากรดีกว่าพนักงานในแผนกบุคลากรเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า พนักงานในแผนกบุคลากรมีทัศนคติต่องานของตนเองต่ำที่สุดในบรรดากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการรับรู้ของพนักงานในแผนกบุคลากรต่องานของตนเอง เป็นไปใน เชิงลบ จากผลของการสัมภาษณ์พนักงานในแผนกบุคลากร ในเรื่องของทัศนคติเกี่ยว กับการทำงาน พนักงานในแผนกบุคลากรดีกว่าจริง ๆ แล้วงานในแผนกของตนนั้นมีคุณค่า



และจะเป็นแหล่งที่จัดหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตีให้แก่องค์กร แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารกลับเป็นหลักการและวิชาการในคานนี้ การบังคับให้บุคคลเขาทำงานโดยไม่ถูกหลักการการนำบุคคลเข้ามาอยู่ในแผนบุคลากรโดยไม่มีความรู้ในเรื่องบุคลากรหรือประสบการณ์มาก่อน ทำให้ภาพพจน์และการรับรู้ของพนักงานทั่วไปต่องานในแผนกเป็นไปในทางลบ และพนักงานในแผนกเองก็รู้สึกว่างานของตนเองไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในทางที่ตีและถูกต้อง ด้วยเหตุนี้เองพนักงานในแผนกบุคลากรจึงมีทัศนคติในคานทั่วไปและการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

2. เมื่อแยกพิจารณาทัศนคติต่อการจัดหาของแผนกบุคลากร พบว่าผู้บริหารมีทัศนคติที่ตีต่อการจัดหาที่กว่าพนักงานในแผนกทั่วไป และแผนกบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งก็สอดคล้องและสนับสนุนข้ออภิปราย ข้อ 1. แต่ไม่พบว่าพนักงานในแผนกบุคลากรจะมีทัศนคติในการจัดหาแตกต่างไปจากพนักงานในแผนกอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานทั้งสองแผนกนี้ต่างก็ทราบพฤติกรรมการจัดหาบุคลากรในหน่วยงานของตนเองดีพอ ๆ กัน เพราะพนักงานในแผนกอื่น ๆ เหล่านั้นก็ผ่านขั้นตอนของการจัดหา มาด้วยตนเองทั้งสิ้น ทั้งนี้ก็ได้หมายความว่าพนักงานทุกคนจะผ่านประสบการณ์เช่นนั้นมา แต่พฤติกรรมของบางคนซึ่งมีโชเพียงคนสองคนก็สามารถเป็นเครื่องชี้ให้เกิดการเปลี่ยนทัศนคติไปในเชิงลบได้

3. จากผลของการที่พบว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อการพัฒนาพนักงานและการบำรุงรักษาพนักงานดีกว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ และพนักงานในแผนกบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะการพัฒนาพนักงานไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือการส่งเสริมค่านใจ ๆ ก็ตาม แผนกบุคลากรมักจัดการพัฒนาขึ้น หรือทางผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ให้แผนกบุคลากรส่งหนังสือเรียนไป ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนมักจะเป็นผู้พิจารณา จากผลการสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหารและพนักงานพบว่าโอกาสการได้รับพัฒนามักเลือกจากผู้บริหารหรือผู้ช่วย หรือผู้ที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรง ไปรับการพัฒนา ดังนั้น

พนักงานที่เป็นผู้ทำงานแล้วไม่ได้รับผิดชอบงานนี้ เช่น ไม่ได้เป็นหัวหน้าสายมักไม่ได้รับการพัฒนา และเท่าที่พบผู้สมัครหรือเข้ารับการอบรมมักเป็นบุคคลคนเดียวหรือ 2 - 3 คนในแต่ละแผนกเท่านั้น ดังนั้น ทักษะที่เห็นผลดีของการพัฒนาของพนักงาน จึงไม่คิดเท่าผู้บริหาร

เหตุผลในทำนองเดียวกันนี้ก็เกิดขึ้นในเรื่องของทัศนคติในด้านการบำรุงรักษาพนักงาน เช่นเดียวกัน ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการบำรุงรักษามากกว่าพนักงานในแผนกบุคลากรและแผนกอื่น ๆ เพราะมีโอกาสได้ทราบข้อเท็จจริง ได้รับการบำรุงรักษามากกว่าพนักงานทั้งหมด แต่ได้พบว่าพนักงานในแผนกบุคลากรและแผนกทั่วไปมีทัศนคติแตกต่างกัน เพราะทุกแผนกพนักงานในระดับทั่วไปย่อมจะได้รับการดูแลและบริการต่าง ๆ พอ ๆ กัน

4. ในด้านของการจงใจในการทำงาน พบว่าผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีสุด รองลงมาคือพนักงานในแผนกอื่น ๆ ทั่วไป และต่ำสุดคือพนักงานในแผนกบุคลากรเอง ทั้งนี้แต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในแผนกบุคลากรรับรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานและผู้บริหารที่มีต่อตนเองและงานในแผนกมาในเชิงลบมากกว่าผู้อื่น เพราะหัวหน้าแผนกอื่น ๆ ได้รับความสำคัญในงานโดยรวมรับงานสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร และได้รับการรับรองยกย่องมากกว่ากัน เวลาประเมินผลงานของหน่วยงานทั้งหมด ผลงานสำคัญที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์กรจะไม่มีผลการเสนอผลงานของแผนกบุคลากร เพราะเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง

ขอเสนอแนะ

1. ควรเสนอผลของการวิจัยนี้ให้ผู้บริหารทราบ เพื่อจะได้ทราบว่าทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรที่มีต่อแผนกบุคลากร เป็นอย่างไร จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุง ขบวนการในการทำงานอันเกี่ยวเนื่องกับงานของแผนกบุคลากรให้ดีขึ้น เช่น จากผลการ

วิจัยพบว่าโดยทฤษฎีแล้วผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่องานในแผนกบุคลากร แต่พอลงคำถาม 1 ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติกลับแสดงชัดว่าต้องการ เลือการทำงานในแผนกบุคลากร เป็นอันดับสุดท้าย (จากข้อ 67) มองเห็นความสำคัญของงานในแผนกนี้ค่อนข้างต่ำ (ข้อ 65) ยังมีการนำคนไม่มีประสิทธิภาพมาทำงานในแผนกบุคลากร (ข้อ 66) ใคร ๆ ก็สามารถทำงานด้านบุคลากรได้ (ข้อ 68) ไม่เห็นความสำคัญของการให้ หัวหน้าแผนกบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการวางโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ (ข้อ 72) และยังคงคิดว่าแผนกบุคลากรมีผลงานน้อยกว่าแผนกอื่น ๆ (ข้อ 73) เป็นต้น เมื่อผู้บริหาร มีทัศนคติเช่นนี้พฤติกรรมของบุคคลจะสอดคล้องกับทัศนคติของตนเอง เสมอ ดังนั้นพฤติกรรม ของผู้บริหารจึงมีส่วนบั่นทอนขวัญและกำลังใจของพนักงานในแผนกบุคลากร ผลที่ย่อมจะ ตามมาคือ ทั้งงานและประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกนี้ย่อมไม่ดีที่สุดเท่าที่ควรจะเป็น ผู้บริหารจึงควรจะได้ตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นในข้อนี้ให้มาก และหาทางแก้ไขเพื่อจะได้ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในแผนกบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อันจะมีผลทำให้พนักงานในแผนกอื่น ๆ ได้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อแผนกบุคลากรตามไปด้วย จะได้ให้ความร่วมมือในการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำในปัจจุบัน (ข้อ 26) ให้ดีขึ้น กว่าเดิม ผลโดยทางอ้อมก็คืองานขององค์การจะดีขึ้น และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ก็จะมีคุณภาพดีขึ้น

2. สำหรับตัวผู้บริหารเองนั้น ควรจะได้ทราบว่าพนักงานทั้ง 3 ประเภท ในองค์การมีทัศนคติในเชิงลบต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในแผนกบุคลากร มีทัศนคติต่ำสุด (ข้อ 10) ซึ่งก็คงจะเกี่ยวเนื่องมาจากพนักงานในแผนกนี้รู้สึกว่าตนเอง ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการรับความดีความชอบจากผู้บริหาร (ข้อ 15) มักจะถูกกลั่น จากผู้บริหาร (ข้อ 16) ไม่เห็นความสำคัญของงานในแผนกบุคลากร (ข้อ 17, 19, 20, 21) และมักถูกเพ่งเล็งก่อนเสมอเมื่อมีการผิดพลาดเกิดขึ้น (ข้อ 22) ทั้งยังอาจ ได้รับความไม่เท่าเทียมกันกับพนักงานในแผนกอื่น จึงรู้สึกว่าตนเองต่ำต้อยกว่าพนักงาน ในแผนกอื่น (ข้อ 19, 21, 23) ผู้บริหารควรแก้ไขพฤติกรรมต่าง ๆ หรือกฎเกณฑ์

หรือระเบียบต่าง ๆ อันจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำค่าสูงไม่เท่าเทียมกันของพนักงานทุกแผนกให้หมดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเงินเดือนและการให้ความสำคัญ ความชอบ ซึ่งพนักงานในแผนกบุคลากร เป็นฝ่ายที่ทราบเรื่องราววิธีการ ตลอดจนผลของการตัดสินใจให้ความดีความชอบต่าง ๆ ของพนักงานทั้งหมดก็ พนักงานในแผนกนี้จึงมีความคิดว่าควรจะได้ปรับปรุงการประเมินผลงาน (ข้อ 13) ใหม่ให้ดีขึ้น

3. จากผลของการวิจัยพบว่า พนักงานทุกระดับมีปัญหาและมีความขัดแย้งกันเองมาก ทั้งในเรื่องของงานและส่วนบุคคล (ข้อ 32, 34) มีความขัดแย้งในเรื่องของความเป็นธรรมของผู้บริหาร (ข้อ 40) และความสามารถในเรื่องงานของผู้บริหาร (ข้อ 41) ในเรื่องนี้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานทุกระดับไม่ควรเน้นหนักในด้านวิชาการและเทคนิคในการทำงานเท่านั้น จิตใจของพนักงานก็ควรได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้น ให้มีค่านิยมในคุณธรรมต่าง ๆ สูงขึ้น ให้เรียนรู้ในเรื่องของการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ร่วมกัน การศึกษาคือสารกันควยไมตรี ตลอดจนใหญ่จักเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ฯลฯ ควย ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และความร่วมมือกันทำงาน ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนกลับมาถึงผลผลิตขององค์การในอนาคตนั่นเอง

4. แผนกบุคลากรทุกแห่งควรได้จัดส่งจดหมายเวียนเพื่อชักชวนความเข้าใจให้ตรงกัน ในเรื่องของการจัดส่งบุคคลในแผนกให้ทุกแผนกทราบว่า บุคคลผู้ใดควรจะได้รับการพัฒนาอย่างไร หรือทุกครั้งที่เกิดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา บอกและส่งจดหมายเวียนออกไป ควรบอกคุณสมบัติของผู้รวมกิจกรรมให้ครบถ้วนควยทุกครั้ง เพื่อบุคคลทุกคนจะได้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาทั่วกัน และในแผนกบุคลากรเองก็ควรจัดกิจกรรมให้หมุนเวียนไป เพื่อพนักงานได้เปลี่ยนหน้ากันเข้ามารับการพัฒนาโดยทั่วถึงกัน

5. จากผลของคำถามข้อ 50 ที่ถามถึงการขอคำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ นั้น พนักงานทั่วไปยังเห็นว่าขอคำแนะนำจากสหภาพพนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร และพนักงานในแผนกบุคลากร เห็นได้ชัดว่าผู้บริหารยังไม่เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ

และประโยชน์ของสหภาพพนักงานที่มีต่อองค์การของตนเองก็พอ และคงจะได้เกิดความขัดแย้งกับสหภาพพนักงานบาง ทัศนคติต่อสหภาพจึงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และเมื่อผู้บริหารมีทัศนคติไม่ค่อยถูกต้องต่อสหภาพพนักงานแล้ว ก็คงมีความขัดแย้งกับสหภาพอันมีผลให้ผู้บริหารกดดันแผนกบุคลากรในเรื่องนี้ด้วย แผนกบุคลากรเองต้องทำตามคำสั่งและนโยบายผู้บริหารจึงมีผลให้มีความขัดแย้งกับสหภาพพนักงานอีกด้านหนึ่ง ผลจึงทำให้ทัศนคติของพนักงานในแผนกบุคลากรต่อสหภาพพนักงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำด้วย

ในเรื่องนี้ถ้าผู้บริหารเข้าใจบทบาทของสหภาพก็พอ เห็นความสำคัญเข้าใจหน้าที่ของแผนกบุคลากรก็พออย่างจริงจังแล้ว ผู้บริหารควรจะได้เปิดโอกาสให้พนักงานในแผนกบุคลากร เป็นผู้จัดปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ อย่างนุ่มนวลและถูกต้องยุติธรรม เป็นการดึงสหภาพพนักงาน ซึ่งที่แท้จริงก็คือพนักงานของตนเอง กินเงินเดือนขององค์การนั่นเอง และก็คือพวกเดียวกันนั้นให้ เป็นพวกเดียวกันตลอดไป อยู่กันอย่างมีความสุข เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในทุกฝ่าย ไม่ใช่ผลักพนักงานในสหภาพแรงงานให้กลายเป็นพวกของบุคคลกลุ่มอื่น ดังที่มักเป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารควรเอาใจใส่งานและพนักงานในแผนกบุคลากรให้มากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้ความสำคัญของงานด้านบุคลากรให้มากขึ้น หัวหน้าแผนกบุคลากรควรใคร่รวมในการวางโครงการสำคัญต่าง ๆ ด้วย ควรรู้นโยบายต่าง ๆ ด้วย เพราะแผนกบุคลากรเปรียบเสมือนเป็นกันชนของพนักงานและผู้บริหาร ถ้าไม่รู้นโยบายไม่รู้ปัญหาและงานต่าง ๆ ก็พอ การเป็นกันชนยอมเป็นไปอย่างไม่คล่องตัวและไม่แนบเนียน เหตุผลต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสื่อความระหว่างนายจ้างหรือผู้บริหารกับพนักงานยอมอ่อนลง โอกาสของความไม่เข้าใจกันย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารให้การยอมรับและให้ความสำคัญในแผนกบุคลากรมากขึ้นแล้ว พนักงานในแผนกอื่น ๆ จะยอมรับไปด้วยโดยอัตโนมัติ ความเชื่อถือนี้ก็จะให้แกแผนกบุคลากรมากขึ้น การติดต่อสื่อความหมายและความร่วมมือจะดีขึ้น ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดลงไป