

สรุปผลการวิจัยและเสนอแนะ

ในองค์การต่าง ๆ คน ๆ เดียวมีอาจทำงานให้ลุล่วงไปได้ ยิ่งในการบริหารงาน ในองค์การใหญ่ ๆ เช่น ธนาคารนั้นจำเป็นต้องมีระบบงานที่เหมาะสม และที่สำคัญคือต้องมีระบบ บริหารคนที่ดี จะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนตั้งใจทำงานและจะใช้คนอย่างไรจึงจะ เหมาะกับงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผลสำเร็จขององค์การจะ เกิดขึ้นได้ก็อยู่ที่การบริหารคนด้วย งานด้านบุคคลากรจึง เป็นงานที่สำคัญด้านหนึ่งของการบริหาร ในองค์การใด ๆ จะดำเนินไปไม่ได้ดี หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการดำเนินงานในแผนบุคคลด้วย เช่นในเรื่องของการคัดเลือก และสรรหาคนเข้ามาทำงานในองค์การและการพัฒนาบุคคลเหล่านั้น เป็นต้น ดังนั้น ถ้าประสิทธิภาพ ของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้การดำเนินงานในฝ่ายบุคคลเป็นไปด้วยดีและมี ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่เชื่อกันว่าบุคคลจะมีความ เต็มใจและตั้งใจในการทำงาน หรือจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของเขาหรือไม่นั้น อยู่ที่บุคลิกภาพของเขาไม่น้อยกว่า ปัจจัยอื่น¹ ดังนั้น คนที่ทำงานในฝ่ายบุคคลจึงจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมทางด้านบุคคล ด้วยเพราะจะมีผลทั้งกับตัวของบุคคลผู้นั้นเอง ประสิทธิภาพของฝ่ายบุคคลและประสิทธิภาพขององค์การ ในที่สุด เมื่อการบริหารคน เป็นสิ่งจำเป็นการศึกษา เกี่ยวกับตัวคนในแง่มุมต่าง ๆ จึง เป็นสิ่งจำเป็นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาบุคลิกภาพของคน ถ้าศึกษาอย่างลึกซึ้งแล้วจะมีประโยชน์ในการ เข้าใจ ถึงลักษณะนิสัย พฤติกรรม ตลอดจนความเหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ การเรียนรู้บุคลิกภาพ ของคนซึ่งมีคุณค่าในการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้วิธีหนึ่ง

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารพบว่า ในธุรกิจการเงิน แล้วบุคลิกภาพ ของพนักงานยังมีผลต่อองค์การอย่างมาก และธนาคารก็เป็นอีกประเภทหนึ่งของ ธุรกิจการเงิน พนักงานของธนาคารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ที่เหมาะสม: กับงานธนาคาร ทั้งนี้เพราะธุรกิจธนาคารไม่มีตัวสินค้าที่จะขายให้แก่ลูกค้านอกจากการที่จะให้ บริการที่ประทับใจแก่ลูกค้าและให้ เขาหันมาใช้บริการของธนาคาร เมื่อหันมาพิจารณาในฝ่ายบุคคล ของธนาคาร พนักงานของฝ่ายบุคคลจะต้อง เกี่ยวข้องและติดต่อกับคนภายนอกธนาคาร เช่น ในด้าน

¹ อูทัย หิรัญโต, เทคนิคการบริหาร, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียนส์ไตร์, 2525)

การรับสมัครพนักงาน เป็นต้น บุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายบุคคลมีบทบาทต่อความสำเร็จในด้าน
การบริหารงานบุคคลมากทีเดียว¹ แต่จากข้อมูลที่มีผู้วิจัยไว้พบว่า ฝ่ายบุคคลของธนาคารพาณิชย์
ในประเทศไทยมักจะเป็นผู้วางแผนและดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคาร รวมทั้ง
จะเป็นผู้เชื่อมโยงผู้บริหารชั้นสูงกับพนักงานแต่ในการดำเนินการดังกล่าวฝ่ายบุคคลมีอุปสรรคมากมาย
ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากสิ่งหลายประการ เช่น การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารหรือแม้แต่
พนักงานในธนาคารเอง² ทั้งนี้บุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายบุคคลเองอาจจะ เป็นสาเหตุหนึ่งก็ได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว งานวิจัยนี้จึงได้ เริ่มต้นขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาบุคลิกภาพของ
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งระดับหัวหน้างานและปฏิบัติการ
ว่าพนักงานเหล่านี้มีบุคลิกภาพ เป็นแบบใด ทั้งนี้ เพื่อ เป็นหลักฐานแนบชัดในการที่จะทราบเกี่ยวกับ
บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพื่อ เป็นแนวทางในการ เสนอแนะ
ในการคัดเลือกและพัฒนาบุคลิกภาพของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อ เป็นการ เพิ่ม
ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การธุรกิจธนาคาร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

การดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้ เริ่มต้นจากการศึกษาค้นคว้า เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ รวมทั้ง เครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย (แบบทดสอบบุคลิกภาพ M P I)
หลังจากนั้นจึงได้ทำการทดสอบแบบสอบถามบุคลิกภาพ MPI กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๖4 คน เพื่อศึกษา
ถึงความน่าเชื่อถือของแบบทดสอบ โดยวิธีการทดสอบซ้ำ เว้นช่วงระยะ 2 สัปดาห์ เมื่อเห็นว่า
แบบทดสอบนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ จึง เริ่มทำการ เก็บข้อมูลจาก
กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างจากธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กรวม
6 ธนาคาร จำนวน 186 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง
ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านบุคคลของธนาคารดังกล่าวในช่วง 3-7 มกราคม พ.ศ. 2527

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบบุคลิกภาพ MPI
(The Maudsley Personality Inventory) ของ Eysenck ซึ่งได้แปลเป็นภาษาไทย
โดย เรือง เอก ประจักษ์ ประจักษ์จิด์ ได้ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขภาษาให้ถูกต้องและสอดคล้อง
กับคนไทยแล้ว

¹ อุดมฤกษ์ เนตร หันฉิมโพธิ์, ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงานและธุรการ ธนาคารไทยพาณิชย์
สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2527

² เยาวรัตน์ ติษยบุตร "การศึกษาค้นคว้าของผู้บริหารและพนักงานธนาคารในกรุงเทพมหานคร
ที่มีห้องงานด้านบุคลากร" หน้า 111

คำตอบที่ได้มาได้ทำการตรวจและให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ของแบบทดสอบ เมื่อได้คะแนนของตัวอย่างแต่ละคนแล้วจึงนำข้อมูลนั้นเข้าเครื่องสมองกล เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน และทดสอบด้วย F-test และ t-test ต่อไป นอกจากนั้นยังได้แสดงแผนภาพเปรียบเทียบคะแนนบุคลิกภาพเพื่อแสดงพันบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลแต่ละคนอีกด้วย

สรุปผลและอภิปรายผลของการศึกษาค้นคว้า

จากการทดสอบบุคลิกภาพโดยส่วนรวมของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา และให้บังคับบัญชา ปรากฏว่า ในกลุ่มตัวอย่างผลการทดสอบด้วย t-test ไม่พบความแตกต่างกับของค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพทั้งในสเกล N และสเกล E ของทั้งในพนักงานระดับหัวหน้าและปฏิบัติกิจการ ซึ่งหมายความว่า ทั้งระดับหัวหน้าและลูกน้องไทย เฉลี่ยแล้วมีบุคลิกภาพที่ชอบตนเอง ชอบที่จะซุกซน พบปะผู้คนและเข้าสังคม ฯลฯ คล้าย ๆ กัน ขณะเดียวกันต่างก็มีบุคลิกภาพในด้าน การควบคุมอารมณ์และการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ไม่แตกต่างกันเช่นกัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากหัวหน้าก็คือผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาจากลูกน้องนั่นเอง ประกอบกับลักษณะงานของฝ่ายบุคคลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีบุคลิกภาพที่มีอารมณ์ที่มั่นคงไม่หงุดหงิดง่าย ทั้งในระดับหัวหน้าและปฏิบัติกิจการนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามจากตารางที่ 4.11 จะพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วระดับหัวหน้าจะมีบุคลิกภาพที่มีความมั่นคงทางอารมณ์หรือสามารถจะควบคุมอารมณ์ได้มากกว่าระดับปฏิบัติกิจการ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสถานภาพของการเป็นหัวหน้านั่นเอง เพราะหากหัวหน้าไม่มีความมั่นคงทางอารมณ์ หรืออารมณ์ไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงง่าย แล้วก็จะทำให้การปกครองคนเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิผล และอาจมีปัญหาขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะ เมื่อมีอารมณ์ความมีเหตุผลก็จะหมดไป ลูกน้องก็就会有ความถือดีใจที่จะทำงานร่วมด้วย

และผลจากการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของบุคลิกภาพด้านสเกล E (บุคลิกภาพที่ชอบตนเอง - บุคลิกภาพที่ชอบเก็บตัว) ระหว่างเจ้าหน้าที่บุคลลชายและหญิง กล่าวคือ โดยส่วนรวมแล้วเจ้าหน้าที่บุคลลชายจะมีบุคลิกที่ชอบตนเอง คือ มีลักษณะที่ชอบเข้าสังคม ชอบพบปะสังสรรค์และซุกซนมากกว่าเจ้าหน้าที่บุคลลที่เป็นหญิง ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจาก ลักษณะการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวไทย ที่สอนให้ผู้หญิงไม่ควรแสดงออกมากจนเกินไป ขณะเดียวกันสังคมไทยเองก็ไม่ค่อยจะยอมรับการกระทำดังกล่าวแต่อย่างไรก็ตามโดยลักษณะงานอื่น ๆ ของฝ่ายบุคคลโดยทั่วไปแล้ว ทั้งผู้หญิงหรือผู้ชายก็สามารถทำได้เช่นเดียวกัน หรือทำแทนกันได้นั่นเอง ดังนั้น ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในฝ่ายบุคคลของ

ธนาคารนั้น ถ้าพิจารณาในด้านของบุคลิกภาพแล้ว ก็สามารถที่จะคัดเลือกผู้หญิงหรือผู้ชาย เข้ามาทำงาน ในฝ่ายนี้ก็ได้

จากผลการคำนวณหาค่าความเป็นกลาง พบว่า คะแนนบุคลิกภาพด้านสเกล E ของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบุคคลได้คะแนน 24 - 26 คะแนน และในสเกล N ได้คะแนน 21 - 24 คะแนน ซึ่งตามแบบทดสอบ MPI กำหนดไว้ว่า ในสเกล E ถ้าคะแนนสูงกว่า 18 คะแนน จะมีบุคลิกภาพแบบแสดงตัว ในขณะที่ ในสเกล N ถ้าคะแนนต่ำกว่า 43 คะแนน จะมีบุคลิกภาพที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ดังนั้น จะพบว่า คนที่อยู่ในฝ่ายบุคคลฯ อยู่ในเกณฑ์แสดงตัวและมีความมั่นคงทางอารมณ์ และจากแผนภาพที่ 4.1 จะพบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลฯ ส่วนใหญ่แล้วจะมีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวและมีอารมณ์มั่นคง ซึ่งจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายบุคคลของธนาคารต่าง ๆ พบว่า เป็นลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่ทำงานด้าน บุคคล ลักษณะบุคลิกภาพที่พบรองลงมาซึ่งมีอยู่บางส่วนคือ บุคลิกภาพแบบเก็บตัวแต่ก็มีความมั่นคงทางอารมณ์ ส่วนลักษณะบุคลิกภาพที่พบน้อยที่สุดและมีอยู่จำนวนเล็กน้อย เท่านั้นคือ บุคลิกภาพที่ชอบแสดงตัว และไม่มี ความมั่นคงทางอารมณ์ สำหรับบุคคลที่เก็บตัวถ้ามีความมั่นคงทางอารมณ์ก็ไม่เกิดปัญหาให้กับบุคคลแวดล้อม และสามารถทำงานในฝ่ายบุคคลได้เช่นกัน แต่อาจจะไม่ดีนัก มีบุคคลเพียงส่วนน้อยที่อยู่ใน เขตของ บุคลิกภาพที่ไม่มี ความมั่นคงทางอารมณ์และมีความกล้าแสดงออก บุคคล เช่นนี้เองแม้จะมีเพียงจำนวนน้อย ก็สามารทำให้งานของฝ่ายบุคคลเสียหายได้ นอกจากนั้นยังทำให้บุคคลที่ร่วมงานพลอยได้รับความกระทบ กระทบกันไปด้วย ซึ่งก็อาจจะส่งผลต่อการให้บริการของฝ่ายบุคคลได้ด้วยเช่นกัน บุคคลที่อยู่ในฝ่ายบุคคลนี้ แม้เพียงคน เดียวที่มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ที่ไม่มั่นคงและกล้าแสดงออก จะทำให้เกิดการกล่าวขาน จากปากต่อปาก และมีผลทำให้ชื่อเสียงในการทำงานของฝ่ายบุคคล (ในการให้บริการบุคคลอื่น) ของทั้งฝ่ายเสียหายได้ ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในฝ่ายนี้จึงไม่ควรจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ไม่มี ความมั่นคงทางอารมณ์ และบุคลิกภาพที่ชอบแสดงตัวควบคู่กันไปในบุคคลเดียวกัน เลย

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ในปัจจุบันมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับลักษณะของงานแล้ว และสำหรับแนวโน้มในอนาคตนั้น จากการติดตาม ความเคลื่อนไหวทางด้านฝ่ายบุคคล และสอบถามเพิ่มเติมจากธนาคารต่าง ๆ พบว่า ขณะนี้ธนาคารต่าง ๆ เริ่มที่จะให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพของพนักงานกันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการคัดเลือกพนักงานใหม่ เช่น บางธนาคารมีการนำ เครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดบุคลิกภาพมาทดลองใช้ ในขณะที่บางแห่งจะมีการ ฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานที่มีหน้าที่ในการสัมภาษณ์ เบื้องต้น ในเรื่องของการพิจารณาสังเกต บุคลิกภาพของผู้สมัคร รวมทั้งการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้สมัคร เป็นต้น

จากเหตุผลดังกล่าว เชื่อว่าในอนาคตการคัดเลือกของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะมีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงบุคลิกภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อจะมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ในการคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ามาทำงานในฝ่ายบุคคล ทั้งนี้รวมทั้งการคัดเลือกคนเข้ามาใหม่ การโยกย้ายมาและการเลื่อนตำแหน่งเพื่อขึ้นเป็นผู้บริหารในฝ่ายบุคคลนั้น นอกจากจะพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านความรู้และประสบการณ์แล้ว ควรจะให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพของบุคคลนั้นด้วย เพราะว่าจะเป็นการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานยิ่งขึ้น และการวัดบุคลิกภาพก็เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับ Norm และ Culture ของธนาคารยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะกล้าแสดงออกชอบที่จะพบปะผู้คน มีมนุษยสัมพันธ์ หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส ขณะเดียวกันในด้านอารมณ์ควร เป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคง ไม่หงุดหงิดง่าย ใจเย็น และอดทน เพราะคนที่ทำงานด้านบุคคลจะต้องติดต่อกับคนอยู่ตลอดเวลาทั้งกับบุคคลภายนอก เช่น การรับสมัครพนักงาน และกับบุคคลในธนาคารเอง เช่น งานด้านฝึกอบรม งานด้านสวัสดิการ ฯลฯ บุคลิกภาพ

ลักษณะดังกล่าวจึง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนที่ทำงานด้านบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

2. ควรนำ เครื่องมือวัดบุคลิกภาพมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกคน เข้าทำงานในฝ่ายบุคคล เพิ่มมากขึ้น จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของธนาคารต่าง ๆ พบว่า ในการพิจารณาหรือวัดบุคลิกภาพมักจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยให้เจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์มาเป็นผู้สัมภาษณ์ ซึ่งวิธีสัมภาษณ์นี้มีข้อเสีย คือ คนมักมีอาการ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่จะทำให้การวัดบุคลิกภาพได้ผลไม่แน่นอน นอกจากนี้ เวลาเพียงสั้น ๆ บางครั้งอาจจะวัดอะไรไม่ได้มากนัก ดังนั้น จึงน่าที่จะใช้เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ มาช่วยให้มากขึ้น เนื่องจากเครื่องมือเหล่านี้ไม่มีตัวแปรที่ทำให้การวัดบุคลิกภาพไม่แน่นอน ดังเช่น การใช้บุคคลวัด ซึ่งน่าจะเชื่อถือได้มากกว่า เครื่องมือที่สามารถใช้ได้ เช่น แบบทดสอบ MPI นี้ เป็นต้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถจะวัดบุคลิกภาพของคนได้ทั้งในด้านของการ เก็บตัว-แสดงตัว และในด้านของความมั่นคงทางอารมณ์ อันเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่ผู้ทำงานทางด้านบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องมีและเกณฑ์การคัดเลือกก็ควรจะเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้วิจัยไว้ แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะใช้ทั้ง 2 อย่าง ประกอบกันก็ได้ อันจะให้ผลที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น



3. การแก้ไขพนักงานที่ทำงานด้านบุคคล แต่มีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม เช่น พนักงานที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเก็บตัว ไม่ชอบที่จะหยอปปะกับบุคคลอื่น ชอบที่จะทำอะไรคนเดียว เป็นต้น หากพบว่าพนักงานที่ทำงานด้านบุคคลของธนาคารมีลักษณะดังกล่าว ก็ควรที่จะหาทางแก้ไข เพราะหากปล่อยไว้จะมีผลต่อทั้งตัวพนักงานผู้นั้น เองในการที่จะต้องทำงานชดกับบุคลิกหรือนิสัยของเขา เช่น ถ้า เป็นคนที่ไม่ชอบพูดหรือหยอปปะกับบุคคลอื่น แต่ต้องทำหน้าที่ด้านฝึกอบรมหรือรับสมัครพนักงาน บุคคลนั้นก็จะทำงานฝืนกับความรู้สึกและไม่มีความสุขนัก ซึ่งจะมีผลไปสู่ประสิทธิภาพของผลงาน ที่ออกมา และจะส่งผลไปสู่ธนาคารในที่สุด ดังนั้น ธนาคารควรหาแนวทางที่จะแก้ไข ซึ่งอาจทำได้ 2 กรณี คือ

3.1 โยกย้ายพนักงานไปในตำแหน่งที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของเธอ เช่น ถ้า เป็นคน เก็บตัว ๆ ไม่ชอบที่จะพูดคุยหรือหยอปปะกับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ก็อาจจะย้ายไปทำงานที่มีลักษณะ ไม่ต้องติดต่อกับคนอื่นมากนัก เช่น งานบัญชี งานตรวจสอบบัญชี หรือคอมพิวเตอร์ เป็นต้น การแก้ไข ด้วยวิธีนี้ เข้ากับหลักการบริหารงานบุคคลที่ว่า " การจัดคนให้ตรงกับสายงาน " และ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดซึ่งจะให้ผลที่แน่นอนกว่าวิธีอื่น แต่อย่างไรก็ตามการโยกย้ายต้อง คำนึงถึงความเหมาะสมในด้านอื่นด้วย เช่น ความรู้ความสามารถ เป็นต้น

3.2 โดยการฝึกอบรม เนื่องจากบางครั้งพนักงานที่ทำหน้าที่ทางด้านบริหารงานบุคคล บางคน อาจจะมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากไม่เข้าใจถึงหน้าที่ของ ฝ่ายบุคคลอย่างแท้จริงว่า เป็นผู้ให้บริการแก่ทั้งบุคคลภายนอกและภายใน หรือมีทัศนคติที่ผิด ๆ เช่น มีอิทธิพลกว่าฝ่ายอื่น เป็นต้น ดังนั้น ก็ควรที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้มีความ เข้าใจ และมี ทัศนคติที่ถูกต้องต่อหน้าที่ของตน ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับงานยิ่งขึ้น นอกจากนี้ อาจจัดการฝึกอบรมในด้านอื่น ๆ อีก เช่น พฤติกรรมของมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน จิตวิทยา ในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นกลุ่ม ฯลฯ เพื่อที่จะให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีความรู้ความ เข้าใจ รู้จักตนเอง เข้าใจคนอื่น สามารถแก้ไขตัวเองและปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะของงาน ได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหัวหน้าก็สามารถที่จะปกครอง ลูกน้อง ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. สำหรับการพัฒนา เจ้าหน้าที่ซึ่งมีบุคลิกภาพซึ่ง เหมาะสมกับงานของฝ่ายบุคคลอยู่แล้ว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลซึ่งมีบุคลิกภาพอัน เหมาะสมกับงานถือได้ว่า เป็นทรัพยากรอันมีค่าซึ่งควร ที่จะต้องรักษาไว้ให้อยู่กับฝ่ายบุคคลต่อไป ก็ควรที่จะมีการพัฒนาให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น มีการจัดการ

ฝึกอบรมทั้งด้านพฤติกรรมศาสตร์และภาระหน้าที่ของพนักงานในฐานะที่อยู่ฝ่ายบุคคล ทั้งนี้ เพื่อ เป็นการ
 เพิ่มพูนความรู้ความ เข้าใจและสามารถปรับตัวให้ เหมาะสมกับหน้าที่และ สิ่งแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง
 การอบรมลักษณะนี้อาจจะ เป็นลักษณะ เดียวกับการ อบรมของ กลุ่มบุคคลที่มีบุคลิกภาพไม่ เหมาะสมกับงาน
 ของฝ่ายบุคคลดังที่กล่าวมาข้างต้นก็ได้

5. การวิจัยเพิ่มเติม ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยถึงบุคลิกภาพของบุคคลหน้าที่ต่าง ๆ
 ทั้งในวงการธุรกิจธนาคาร เองและธุรกิจอื่น ๆ สำหรับธุรกิจธนาคารนั้น มีบุคลิกภาพของพนักงาน
 อีกหลายฝ่ายที่น่าสนใจจะทำการศึกษา ทั้งในด้านหา เกณฑ์ในการคัดเลือกที่เหมาะสมและ ในลักษณะ
 ของบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานลักษณะนั้น โดยเฉพาะพนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า เช่น พนักงาน
 เคาเตอร์ เป็นต้น บุคลิกภาพนับว่า เป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลิกภาพทางด้านอารมณ์
 เพราะถ้าแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับลูกค้าก็จะ เป็นผลเสียต่อธนาคารอย่างมาก หรือในระดับ
 ผู้บริหารของธนาคารก็เช่นกันบุคลิกภาพของพนักงานระดับนี้นับได้ว่าสำคัญมาก¹ เพราะหมายถึง
 บุคลิกภาพขององค์การด้วย และในงานธนาคารแล้วบุคลิกภาพขององค์การมีผลมากต่อการ เจริญเติบโต
 ของธนาคาร เพราะมันหมายถึงความ เชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อธนาคารด้วย เพราะว่า ในปัจจุบัน การแข่งขัน
 ด้าน เทคโนโลยีของ แต่ละธนาคารมักจะทัด เทียมกัน แต่การที่จะ แข่งขัน เพื่อการ เป็นผู้นำให้ได้นั้น จะต้อง
 แข่งกันทางด้าน การบริการที่ประทับใจ ซึ่ง การที่จะบริการได้ดีแค่ไหนขึ้นอยู่กับ คุณภาพของพนักงาน
 ของแต่ละธนาคาร เป็นสำคัญ ซึ่งบุคลิกภาพของพนักงานหรือขององค์การนับ เป็นสิ่งแรกที่ลูกค้าจะพบ เห็น
 อันจะมีผลต่อการยอมรับความไว้วางใจและ เชื่อถือต่อธนาคาร และจะส่งผลไปสู่การ เจริญเติบโตของ
 ธนาคารในที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ อำนวย วีรวรรณ, "ภาพจน์และวิกฤติการณ์" วารสารสุโขทัย 1 (5) : 30.