# บทที่ 5

# สรุปผลการศึกษาวิจัย และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในราชการและรัฐวิสาหกิจของไทย 2) ศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการและรัฐวิสาหกิจของไทย และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ และ รัฐวิสาหกิจของไทย โดยมีประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับปฏิบัติงาน และ ระดับที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารขึ้นไป โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบการเจาะจงเลือก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และข้อมูลระดับทุติยภูมิเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และ รัฐวิสาหกิจ จากเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์สมการถดถอย และ การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า ในภาพรวมแล้ว นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ และ รัฐวิสาหกิจ แสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ทั้งในราชการ และ รัฐวิสาหกิจยังคงแสดงบทบาทการเป็นผู้เชียวชาญในหน้าที่มากที่สุด และแสดงบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ส่วนบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการและรัฐวิสาหกิจมีการแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาครั้งนี้พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการและรัฐวิสาหกิจต่างก็ดำเนินการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยแยกพิจารณาเป็น 2 โมเดล คือ (1) โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ และ (2) โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ และต้องการทดสอบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การตามโมเดลการวิจัยหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis) พบว่า ในโมเดลที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ ในส่วนของโมเดลการวัด พบว่า ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเที่ยง และ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้สูง แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ดี

ในทางตรงกันข้าม ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการกลับมีค่าความเที่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมี ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ต่ำ ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว คือ ตัวแปรด้านประสิทธิผล ตัวแปรด้านคุณภาพการให้บริการ ตัวแปรด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และ ตัวแปรด้านการพัฒนาองค์การ ยังไม่สามารถที่จะอธิบายตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการได้ทำให้เกิดปัญหาโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงตัวนี้

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการทั้ง 4 ตัวแปร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรด้านประสิทธิผล กับ ตัวแปรด้านคุณภาพการให้บริการไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างและข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ไม่มีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างและข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือไม่มีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานในราชการ

ในโมเดลที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ ผลการวิเคราะห์พบว่า ในส่วนของโมเดลการวัด ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเที่ยง และ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้สูง แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ดี เช่นเดียวกันกับ ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจที่มีค่าความเที่ยงในระดับที่ดี และมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว คือ ตัวแปรด้านการดำเนินงานตามนโยบาย ตัวแปรด้านผลการดำเนินงาน และ ตัวแปรด้านการบริหารจัดการองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจได้ดี แสดงว่า โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทั้ง 2 ตัวนี้ใช้ได้

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์พบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้ง 4 ตัวแปร และมีค่าความสัมพันธ์ในระดับที่สูง สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 ตัวแปรนั้น พบว่า ตัวแปรด้านการดำเนินงานตามนโยบาย และ ตัวแปรด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันสูง ในขณะที่ ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการดำเนินงานตามนโยบาย กับ ตัวแปรด้านผลการดำเนินงาน

เมื่อทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างและข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างและข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงไม่มีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงทำการพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์สมการความถดถอยของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวของผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจซึ่งพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใดเลย จึงสรุปผลได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์หรือไม่มีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

**ตารางที่** 5.1
**สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน**

| สมมติฐานการวิจัย | ผลการทดสอบ |
|---|---|
| **สมมติฐานที่** 1 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| **สมมติฐานที่** 2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| **สมมติฐานที่** 3 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ มีความแตกต่างกับ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ | |
| 3.1 บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในราชการ แตกต่างกับ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.2 บทบาทการเป็นผู้เชียวชาญในหน้าที่ในราชการ แตกต่างกับ บทบาทการเป็นผู้เชียวชาญในหน้าที่ในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.3 บทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานในราชการ แตกต่างกับ บทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.4 บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในราชการ แตกต่างกับ บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| **สมมติฐานที่** 4 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการ มีความแตกต่างกับ กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ | |
| 4.1 กิจกรรมด้านการสรรหาในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านการสรรหาในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.2 กิจกรรมด้านการบรรจุ และ แต่งตั้งในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านการบรรจุ และ แต่งตั้งในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.3 กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และ พัฒนาในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และ พัฒนาในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.4 กิจกรรมด้านการบริหารค่าตอบแทนในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านการบริหารค่าตอบแทนในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.5 กิจกรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.6 กิจกรรมด้านการเลื่อนตำแหน่งในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านการเลื่อนตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.7 กิจกรรมด้านวินัย อุทธรณ์ และ ร้องทุกข์ในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านวินัย อุทธรณ์ และ ร้องทุกข์ในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |

| สมมติฐานการวิจัย | ผลการทดสอบ |
|---|---|
| 4.8 กิจกรรมด้านระบบบำเหน็จบำนาญในราชการ แตกต่างกับ กิจกรรมด้านระบบบำเหน็จบำนาญในรัฐวิสาหกิจ | ปฏิเสธสมมติฐาน |

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า ในภาพรวมแล้ว นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ และ รัฐวิสาหกิจ แสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทการเป็นผู้เชียวชาญในหน้าที่ บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ทั้งในราชการ และรัฐวิสาหกิจยังคงแสดงบทบาทการเป็นผู้เชียวชาญในหน้าที่มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2553) ที่ศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในไทย ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน และ งานวิจัยของ ดรุณี มโนรัตน์ (2544) และ ภูศิษ น้อยแสง (2545) ที่ถึงแม้ว่าจะศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนแต่ก็ได้ผลการวิจัยที่คล้ายกัน นอกจากนี้แล้ว นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ และ รัฐวิสาหกิจยังแสดงบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวีระวัฒน์ (2553) เช่นกัน

ผลการศึกษาที่พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการและรัฐวิสาหกิจยังคงแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่มากที่สุดเมื่อเทียบกับบทบาทด้านอื่นๆแล้วนั้น ไม่เป็นที่น่าแปลกใจ สาเหตุที่นักทรัพยากรมนุษย์ทั้งในราชการและรัฐวิสาหกิจยังคงแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคการบริหารงานบุคคลน่าจะเป็นเพราะว่า ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจไม่เกิดความรู้สึกของการแข่งขัน หรือ ไม่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การ และกระแสการดำเนินธุรกิจ และ เศรษฐกิจของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จึงไม่เกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงบทบาทของตน ประกอบกับนักทรัพยากรมนุษย์ในราชการยังคงต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และ ระเบียบข้อบังคับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่มีอำนาจตามกฎหมายที่จะออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการ นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการจึงทำหน้าที่ตามกฎระเบียบที่วางไว้ และ ไม่มีโอกาสที่จะได้แสดงบทบาทด้านอื่นๆอย่างที่ควรจะเป็น ซึ่งแตกต่างจากในทางทฤษฎีที่ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีหลายบทบาท

นอกจากนี้ การแยกโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ ระบบงานโดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นผู้รับผิดชอบ และ ระบบบริหารงานบุคคลที่มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรับผิดชอบ จึงเป็นการแยกบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในราชการออกเป็น 2 ส่วนไปด้วยเช่นกัน ทำให้การที่นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการจะแสดงบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด น่าจะมีสาเหตุมาจากการแยกโครงสร้างดังกล่าวด้วย ซึ่งโครงสร้างของส่วนราชการได้มีการแยกกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารซึ่งทำหน้าที่พัฒนาโครงสร้างส่วนราชการ ประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ ตลอดไปจนถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้เสนอแนวทางการจัดโครงสร้างหน่วยงานสนับสนุน (สำนักงาน ก.พ.ร.,2551. น. 327-328) และทำให้ผู้ที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่นักทรัพยากรมนุษย์อย่างที่นักวิชาการเสนอแนวคิดบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้ แต่กลายเป็นเจ้าหน้าที่ในชื่อตำแหน่งอื่นแทน

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ และ โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ ที่พบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือ ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งที่ควรจะมีความสัมพันธ์กัน ตามผลงานวิจัยของ ภูข้าว จันทร์มณี (2549) ที่สรุปได้ว่า หากนักทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองมาเป็นการทำงานเชิงรุกจะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สู่ความเป็นเลิศ และ นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทการปรับวิสัยทัศน์งานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เข้ากับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจขององค์การ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และ ภูศิษ น้อยแสง (2545) ซึ่งได้สรุปผลการศึกษาว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich ทั้ง 4 ด้านจะช่วยให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างก้าวหน้า ยั่งยืน เนื่องจากองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ อาจจะมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการและรัฐวิสาหกิจไม่ได้แสดงบทบาทครบทุกด้านตามแนวคิดบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ที่เลือกมาทดสอบ

นอกจากนี้แล้ว ผลการวิจัยที่พบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ และ รัฐวิสาหกิจในการศึกษาครั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า โดยหน้าที่แล้ว งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสายงานหลัก ซึ่งผลจากการดำเนินงานของสายงานหลักในองค์การน่าจะเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การมากกว่าบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอยู่ในสายงานสนับสนุน แม้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์อาจจะส่งผลต่อคุณภาพของพนักงานที่ทำงานในสายงานหลักก็ตาม

## 5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย

1. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ขัดแย้งกับแนวคิดที่ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติการขององค์การ จึงเป็นประโยชน์ทางวิชาการที่จะทำการศึกษาทบทวนบทบาทนักทรัพยารมนุษย์ที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การต่อไป

2. ได้ทราบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้ง กิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในราชการ และ รัฐวิสาหกิจ ไม่มีความแตกต่างกันในภาพรวม

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาให้นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ และ รัฐวิสาหกิจแสดงบทบาทด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น นอกจากบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ เพราะ บทบาททั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ และ สนับสนุนกันและกัน

2. ควรสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลง กับ หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการ เพราะ อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้น

3. ควรมีการศึกษาความสามารถหรือประเมินผลงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่อไป

4. ควรสนับสนุนให้หัวหน้างานในสายงานหลักมีความเข้าใจในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนำไปใช้ในการดูแลลูกน้อง เพราะ จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การได้

## 5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในส่วนของบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์นั้นนำมาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ ซึ่งอาจทำให้ปัจจัยเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งส่งผลกระทบต่อความเข้าใจข้อคำถาม และ การตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลอาจจะน้อยเกินไป เนื่องจากบางส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจมีขนาดองค์กรที่ใหญ่ทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับแบบสอบถามล่าช้าเกินกว่ากำหนด จึงไม่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา ส่งผลถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ค่อนข้างน้อย ส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสมมติฐานทางสถิติ ทำให้ไม่สามารถสรุปผลการวิจัยในระดับประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้

4. การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้กำหนดตัวแปรควบคุม เช่น ขนาดขององค์การ ขนาดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้ความคลาดเคลื่อนของผลการวิจัยเกิดขึ้นได้

## 5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) และ กำหนดตัวแปรควบคุมในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และ ยืนยันความสำคัญของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ

2. ควรทำการศึกษาในกลุ่มที่ไม่ใช่นักทรัพยากรมนุษย์ หรือ กลุ่มของสายงานหลักขององค์การ (Line Manager) ว่า เมื่อนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือไม่

3. ควรทำการศึกษาในกลุ่มที่ไม่ใช่นักทรัพยากรมนุษย์ หรือ กลุ่มของสายงานหลักขององค์การ (Line Manager) ว่า กลุ่มตัวอย่างเหล่านี้มีความเห็นในเรื่องของบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างไร