

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการเวลาและเวลาที่ใช้ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการจัดการเวลาของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

2. เพื่อศึกษาเวลาที่ใช้ของแต่ละกิจกรรมของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

3. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการเวลาของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง รายได้ต่อเดือน ประเภทอุตสาหกรรม ลักษณะความเป็นเจ้าของกิจการ และภารกิจหลักในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

4. เพื่อเปรียบเทียบเวลาที่ใช้ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง รายได้ต่อเดือน ประเภทอุตสาหกรรม ลักษณะความเป็นเจ้าของกิจการ และภารกิจหลักในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเวลาและเวลาที่ใช้ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ประชากรในศึกษาครั้งนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 170 คน (นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี, 2547) และ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างอิงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 303) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เป็นจำนวน 118 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมเพราะแต่ละประเภทอุตสาหกรรมมีภาระที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการใช้เวลาและมีการจัดการเวลาแตกต่างกัน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มและใช้วิธีการสุ่มกลุ่ม

ตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามจำนวนของสถานประกอบการของแต่ละประเภทอุตสาหกรรมเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและเก็บคืนด้วยตนเอง และใช้การส่งแบบสอบถามและรอรับผลกลับทางไปรษณีย์ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จะถูกนำมาประมวลผลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ในการศึกษาค้างนี้แบ่งเป็นสถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง เช่น สถิติ t-Test แบบอิสระ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way-ANOVA) ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

สรุปผล

ผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

จากผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารธุรกิจมากที่สุด และมีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง 5-10 คน ส่วนใหญ่ทำงานในอุตสาหกรรมประเภทยานยนต์และชิ้นส่วน กิจกรรมมีลักษณะความเป็นเจ้าของกิจการในลักษณะการลงทุนของชาวญี่ปุ่นและมีภารกิจหลักในงานด้านคัดเลือกและสรรหาบุคคล

1. ด้านข้อมูลการจัดการเวลาเมื่อพิจารณาแยกในรายกิจกรรม พบว่า

1.1 กลุ่มตัวอย่างมีการจัดลำดับความสำคัญของงานในภาพรวม อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยใช้เวลาดำเนินการกับงานที่สำคัญมากอย่างเต็มที่ รองลงมา ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนลงมือปฏิบัติและ เริ่มงานและทำงานแล้วเสร็จทันเวลา และบันทึกการหรือกิจกรรมที่ต้องทำ ตามลำดับ

1.2 ด้านการวางแผนการใช้เวลาในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีการตั้งเป้าหมายการทำงานในอนาคตอย่างชัดเจนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนระยะยาว และการวางแผนระยะสั้น รวมทั้ง ทำกิจกรรมตามที่ได้บันทึกไว้ ตามลำดับ

1.3 การมอบหมายงาน ในภาพรวมมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมากโดยมีการอธิบายงานที่มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบทราบอย่างชัดเจนมากที่สุด รองลงมา รองลงมา ได้แก่ การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะหรือแก้ปัญหาแก่ลูกน้องที่ได้รับมอบหมายงาน การติดตามผลการทำงานหลังจากได้รับมอบหมายงานแล้ว ตามลำดับ

1.4 การควบคุมการใช้เวลา ในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยมีการกำหนดนัดหมายล่วงหน้าสำหรับผู้เข้าพบมากที่สุด รองลงมาได้แก่การเริ่มและเลิกประชุมตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ และการรู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์และทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น ตามลำดับ

1.5 การจัดระบบงานในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยมีการจัดการข้อมูลคอมพิวเตอร์ได้เป็นระเบียบมากที่สุด รองลงมาได้แก่มีข้อมูลพร้อมใช้ตัดสินใจในการทำงาน การติดตามข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ หาข้อมูลจากแฟ้มได้ง่าย การจัดการและประสานงานเอกสารได้ดี และการไม่มีเอกสารค้างบนโต๊ะทำงาน ตามลำดับ

1.6 การประเมินผลการใช้เวลาในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยการนำผลการประเมินการใช้เวลามาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานครั้งต่อไปมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ประเมินผลความก้าวหน้าของงานแต่ละกิจกรรม การประเมินผลงานการทำงานของตนเอง ประเมินปริมาณเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม และการจัดสรรเวลาในแต่ละวันเพื่อทบทวนที่ได้ทำไปแล้วตามลำดับ

2. ด้านข้อมูลการใช้เวลา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีงานด้านคัดเลือกลงและสรรหาบุคคลด้านวางแผนอัตรากำลังคนเป็นงานหลักมากที่สุด และมีงานด้านตรวจสอบประวัติพนักงานเป็นงานรองมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านวางแผนการฝึกอบรมพนักงานเป็นงานหลักมากที่สุด และมีงานด้านเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานภายในประเทศเป็นงานรองมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีงานบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้านวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเป็นงานหลักมากที่สุด และมีงานด้านจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นงานรองมากที่สุด

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า

3.1 การจัดการเวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชารายได้ต่อเดือน ลักษณะความเป็นเจ้าของกิจการ และภารกิจหลักในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในขณะที่การจัดการเวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยมีความแตกต่างเป็นรายคู่ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ากับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมโลหะกับอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า

3.2 เวลาที่ใช้ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา รายได้ต่อเดือน ประเภทอุตสาหกรรม ลักษณะความเป็นเจ้าของกิจการ และภารกิจหลักในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เวลาที่ใช้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การอภิปรายเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านการจัดการเวลา ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเวลาของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การวางแผนการใช้เวลา การมอบหมายงาน การควบคุมการใช้เวลา การจัดระบบงาน และการประเมินผลการใช้เวลา ซึ่งพบว่า

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการเวลาของกิจกรรมต่างๆ โดยรวมในระดับเหมาะสมมากหรือประมาณร้อยละ 60-79 ของเวลาทำงานรวมทั้งสัปดาห์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นพนักงานในระดับบริหารซึ่งมีงานในความรับผิดชอบมากกว่า จากพนักงานในระดับปฏิบัติการ ทำให้ต้องใช้เวลาทุกนาทีให้มีค่า และต้องมีการจัดการเวลาที่ดี และสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เข้าใจความสำคัญของเวลา จึงมีการนำการจัดการเวลามาใช้ในการทำงานเกือบทุกครั้งในสัปดาห์ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแมคเคนซี (Mackenzie, 1972 อ้างถึงใน นิสาชล สิงหศิริ, 2542, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้จัดการยิ่งตำแหน่งสูงขึ้น ต้องทำงานด้านการจัดการมากขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้รู้สึกว่าเวลาไม่พอ ต้องการเวลามากขึ้น ดังนั้นการใช้เวลาที่สูญเปล่าแม้เพียงนาทีก็น่าเป็นเรื่องที่ควรพิจารณา ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด เพราะเวลาเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้จัดการและองค์กร

อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้เวลากับการมอบหมายงาน สำคัญมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการจัดลำดับความสำคัญของงาน นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการบันทึกรายการหรือกิจกรรมที่ต้องทำ เป็นลำดับท้าย ๆ ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับเทคนิคการจัดการเวลาของเทเลอร์ (Taylor, 1987, p. 235) ที่ให้ความสำคัญกับการบันทึกรายละเอียดกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละช่วงเวลาในแต่ละวัน เป็นอันดับแรก

สำหรับการวางแผนการใช้เวลาในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีการตั้งเป้าหมายการทำงานในอนาคตอย่างชัดเจนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการวางแผนระยะยาว และการวางแผนระยะสั้น รวมทั้ง ทำกิจกรรมตามที่ได้

บันทึกไว้ ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนการทำงานที่ถูกต้อง เนื่องจากการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีการตั้งเป้าหมาย การวางแผน ระยะยาวและ ระยะสั้นเพื่อเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมาย และการทำกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนตามลำดับ ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษา โดย นางลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2536, หน้า 49-50) ซึ่งได้เสนอหลักและวิธีบริหารเวลาและประหยัดเวลา คือ ตระหนักถึงคุณค่าของเวลาที่มีอยู่และใช้เวลาทุกขณะอย่างมีคุณค่า วางแผนด้วยการตั้งเป้าหมาย ตามภารกิจที่ตั้งไว้ เพราะการวางแผนเป็นหนทางนำไปสู่เป้าหมายนั้น ๆ จัดลำดับของเรื่องที่จะทำในแต่ละวัน ตามลำดับ ส่วนการมอบหมายงานนั้นพบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยให้ความสำคัญมากที่สุดกับการอธิบายงานที่มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบทราบอย่างชัดเจน รองลงมา คือ การมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามหน้าที่ การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะหรือแก้ปัญหาแก่ลูกน้องที่ได้รับมอบหมายงาน การติดตามผลการทำงานหลังจากได้รับมอบหมายงานแล้วตามลำดับ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวความคิดของเวนนิงกา (Veninga, 1982, pp. 62-63) ซึ่งกล่าวถึงแนวทางที่จะช่วยให้วิธีการบริหารเวลามีประสิทธิภาพคือ ต้องจัดลำดับความสำคัญของเวลาโดยให้เวลากับงานที่จะไปสู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก่อน โดยเริ่มจากคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนสำหรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทำตารางเวลาในการทำงาน มอบหมายงานบางอย่างให้ผู้อื่นทำ แนะนำให้ผู้อื่นบริหารเวลาด้วย มีวิธีการใช้เวลาอย่างเหมาะสม และบริหารเวลาในการประชุมให้เหมาะสม ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของนางลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2536, หน้า 49-50) ซึ่งเสนอหลักและวิธีบริหารเวลาและประหยัดเวลาและได้กล่าวถึงในส่วนของการมอบหมายงานไว้ว่า “อย่าพยายามคิดว่าต้องทำอะไรให้สมบูรณ์แบบเสมอ มอบหมายงานหรือหากคนช่วยแบ่งเบาภาระงานบางอย่าง” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของแมคเคนซี (Mackenzie, 1972 อ้างถึงใน นิสาชล สิงหศิริ, 2542, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้จัดการยิ่งตำแหน่งสูงขึ้น ต้องทำงานด้านการจัดการมากขึ้น งานที่เคยดำเนินงานด้วยตนเอง บางงานต้องเปลี่ยนมาเป็นการควบคุมและมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนมากขึ้น โดยเฉพาะผู้จัดการจะต้องทำงาน โดยมอบหมายให้ผู้อื่น ร้อยละ 60 ตัวผู้จัดการทำเอง ร้อยละ 40 เพื่อจะได้มีเวลาในการคิดริเริ่มงานใหม่ หรือมีเวลาที่จะคิดพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ส่วนของการควบคุมการใช้เวลาในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยมีการกำหนดนัดหมายล่วงหน้าสำหรับผู้เข้าพบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การเริ่มและเลิกประชุมตรงตามเวลาที่กำหนดไว้และการรู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์และทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็นตามลำดับ ซึ่งการควบคุมการใช้เวลาไม่ให้เกิดการสูญเสียไปกับสิ่งที่ไม่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากในวันหนึ่ง ๆ ผู้จัดการมีกิจกรรมมากมายที่

ไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานโดยตรง แต่กลับต้องใช้เวลาอันแต่ละกิจกรรม อาทิ เช่น การขอเข้าพบจากบุคคลต่างๆ การประชุม การตอบอีเมลล์ต่าง ๆ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ผลการศึกษาข้อนี้ สอดคล้องกับข้อสรุปของแลนเคสเตอร์ (Lancaster, 1982, pp. 6-7 อ้างถึงใน นิสาชล สิงห์ศิริ, 2542, หน้า 40) ที่กล่าวว่า มีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ทำให้สูญเสียเวลา ปัจจัยภายนอกได้แก่ การรับโทรศัพท์ งานเพื่อสังคม การประชุม เป็นต้น และสอดคล้องกับชาญชัย อาจินสมาจาร (2537, หน้า 4) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลาดังต่อไปนี้ การรบกวนจากโทรศัพท์ มีแขกมาเยี่ยมโดยมิได้นัดหมาย เข้ามายุ่งกับงานประจำหรือรายละเอียดงานมากเกินไปและเมธี ปิณฑานนท์ (2528, หน้า 42-43 อ้างถึงในสุภา เอมหะวก, 2534, หน้า 23) ได้กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้เกิดการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ มี 2 สาเหตุหลัก คือ สาเหตุภายนอกหรือปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่มาจากบุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อมทำให้เสียเวลาทำงาน ซึ่งได้แก่ ผู้ที่มาเยี่ยมหรือขอพบ โทรศัพท์ การประชุมที่ไม่ได้วางแผนให้รัดกุม การเก็บสำเนาเอกสารไว้มากเกินไป และสาเหตุจากตัวเองหรือปัจจัยภายใน ซึ่งเกิดจากการไม่มีเทคนิคในการจัดเวลาได้ดีพอ ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาในการทำงานมาก ซึ่งได้แก่ การไม่รู้จักรับผิดชอบการเข้าพบของบุคคลอื่นที่ไม่สำคัญ การไม่จัดรายการงานที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญ เป็นต้น

การจัดระบบงานในภาพรวม มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยมีการจัดการข้อมูลคอมพิวเตอร์ได้เป็นระเบียบมากที่สุด รองลงมาได้แก่มีข้อมูลพร้อมใช้ตัดสินใจในการทำงาน การติดตามข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ หาข้อมูลจากแฟ้มได้ง่าย การจัดการและสะสางกับงานเอกสารได้ดีและการไม่มีเอกสารค้างบนโต๊ะทำงาน ตามลำดับ เนื่องจากในปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานผู้จัดการ ประกอบกับในปัจจุบันมีการติดต่อสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้น จนทำให้ผู้จัดการอาจต้องใช้เวลาจัดการงาน หรือติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์มากกว่าอย่างอื่น อย่างไรก็ตามผู้จัดการก็ไม่ควรจะละเลยการบริหารการจัดเก็บเอกสารให้สามารถหาได้ง่าย เป็นระเบียบ เพื่อประโยชน์ในการค้นหา เนื่องจากเอกสารบางอย่างมีความสำคัญ โดยเฉพาะเอกสารที่เป็นความลับ หากสูญหายอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

การประเมินผลการใช้เวลาในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ต่อสัปดาห์อยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยการนำผลการประเมินผลการใช้เวลามาปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานครั้งต่อไปมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประเมินผลความก้าวหน้าของงานแต่ละกิจกรรม การประเมินผลงานการทำงานของตนเอง ประเมินปริมาณเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม และการจัดสรรเวลาในแต่ละวันเพื่อทบทวนที่ได้ทำไปแล้วตามลำดับ การ

ประเมินผลการใช้เวลาในแต่ละวัน ทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องของการจัดการเวลาในแต่ละวันว่ามีจุดอ่อนและข้อควรปรับปรุงอะไรบ้าง

จากผลการศึกษาในครั้งนี้จะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการเวลาที่ดี ซึ่งไม่เป็นไปตามผลการศึกษาของแอปเปิลบัม และ โรห์ (Appelbaum & Rohrs, 1981, p. 97 อ้างถึงใน กรกาญจน์ ปานสุวรรณ, 2539, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาว่าผู้บริหารจากวิชาชีพต่างๆ มีวิธีการบริหารงาน หรือจัดระบบงานอย่างไร พบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่ ไม่ได้จัดการเวลาในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกที่ถอย เพราะไม่สามารถที่จะทำงานได้ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามเนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ให้ประเมินตนเองในครั้งเดียว ดังนั้น จึงอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณการด้านเวลาและกิจกรรมหรืออาจมีภารกิจเร่งด่วนหรือปัจจัยอื่น ๆ มากระทบต่อการจัดการเวลาทำให้ไม่สามารถตอบได้ตรงกับความจริง เพราะเกรงว่าจะทำให้ภาพพจน์ของตนเองเสียหาย ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าผลการศึกษาที่ได้ช่วยเป็นแนวทางการปฏิบัติจริงของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านข้อมูลการใช้เวลา พบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีงานด้านคัดเลือกและสรรหาบุคคลด้านวางแผนอัตรากำลังคนเป็นงานหลักมากที่สุด และมีงานด้านตรวจสอบประวัติพนักงานเป็นงานรองมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านวางแผนการฝึกอบรมพนักงานเป็นงานหลักมากที่สุด และมีงานด้านเข้าอบรม สัมมนา ควบภายในประเทศเป็นงานรองมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างมีงานบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้านวางแผนการประเมินผลการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเป็นงานหลักมากที่สุด และมีงานด้านจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นงานรองมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับที่ ดนัย เทียนพุฒ (2541, หน้า 42-52) ได้กำหนดภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์ แต่การศึกษาในครั้งนี้ได้แบ่งกิจกรรมการใช้เวลาของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากการศึกษาของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ และคณะ, 2541, หน้า 34-36) ซึ่งได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงานการปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการทำงาน การอบรมและการ การจ่ายค่าตอบแทน การทะนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ และการใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล

ผลการศึกษาเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลรวมของเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน

1 ปี ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 176 ชั่วโมงต่อปี และเมื่อพิจารณาแต่ละกิจกรรม พบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาทำกิจกรรมการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดเท่ากับ 70.62 ชั่วโมงต่อปี รองลงมาใช้เวลาทำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 67.09 ชั่วโมงต่อปี และใช้เวลาทำกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือกพนักงานคิดเป็น 37.85 ชั่วโมงต่อปี ตามลำดับ จาก จำนวนชั่วโมงการทำงานทั้งปีเท่ากับ 1,928 ชั่วโมง (8 ชั่วโมง x 5 วัน x 52 สัปดาห์)-152 ชั่วโมง ของวันหยุดตามประเพณีและวันพักร้อน ซึ่งผลการศึกษาของซูลิ ชัยพิพัฒน์ (2532, หน้า 4) ได้ศึกษา จำนวนชั่วโมงการทำงานทั้งปีของพนักงานของประเทศอเมริกา เยอรมนีและญี่ปุ่นพบว่า ชาวญี่ปุ่น ใช้เวลาทำงานมากที่สุดปีละ 2,150 ชั่วโมง รองลงมาคือชาวอเมริกันใช้เวลาทำงานปีละ 1,924 ชั่วโมง และชาวเยอรมันใช้เวลาทำงานปีละ 1,655 ชั่วโมง ตามลำดับ หากเปรียบเทียบการใช้เวลา ทำงานของชาวไทยกับชาวต่างชาติพบว่าชั่วโมงการทำงานต่อปีใกล้เคียงกันและมีแนวโน้มว่าจะ เพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโลกธุรกิจในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันสูงขึ้น จึงมีการกีดกันหรือความ รับผิดชอบในงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย จากผลการศึกษา พบว่า คนไทยใช้เวลาทำงานปีละ 1,928 ชั่วโมง จึงคิดเป็นชั่วโมงทำงานประมาณร้อยละ 10 และอีกร้อยละ 90 เป็นเวลาที่ใช้ไปสำหรับงานอื่นๆ ที่ มิได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งสอดคล้องกับที่ชาญชัย อาจินสมาจาร (2537, หน้า 4) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลา ได้แก่ การรบกวนจากโทรศัพท์ มีแขกมาเยี่ยมโดยมิได้นัดหมาย เข้ามายุ่ง กับงานประจำหรือรายละเอียดงานมากเกินไป และสอดคล้องกับผลการศึกษาของดิน ปรัชญาพฤทธิ์ และไกรยุทธ ชีรตยาภินันท์ (2537, หน้า 18-19) ได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลามา จากการขาดการวางแผนหรือเป้าหมายในอนาคต การไม่มอบหมายงานให้ลูกน้องทำงานต้องทำงาน หลายอย่างในเวลาเดียวกันภายใต้ภาวะความกดดันหรือความรีบเร่ง ขาดการนัดหมายล่วงหน้าของ แขกผู้มาเยือน ไม่รู้จักปฏิเสธสิ่งรบกวนจากภายนอก การลุ่มหลงในอบายมุขและความแปรปรวน ทางอารมณ์ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน ขาดความมีระเบียบในการทำงาน เป็นต้น จากปัจจัยที่ กล่าวมาข้างต้นนับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สูญเสียเวลาในการทำงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมากมาย จากผลการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ เวลาส่วนใหญ่ในงานบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ซึ่งกิจกรรมบางอย่างทำให้เสียเวลาอย่าง มาก เช่น การรับเรื่องร้องทุกข์ของพนักงานที่มาขอพบหรือโทรศัพท์ปรึกษาขณะที่กำลังทำงาน จึง ไม่กล้าปฏิเสธกับการขอเรื่อง ขอความช่วยเหลือจากคนอื่น ทำให้ต้องเสียเวลาไปกับการพูดคุยกับ บุคคลอื่นมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับเมธี ปิณฑานนท์ (2528, หน้า 42-43 อ้างถึงใน สุภา เอมหะวก, 2534, หน้า 23) กล่าวว่า สาเหตุภายนอกได้แก่ สิ่งที่มาจากบุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อม เช่น แขกภายนอกและโทรศัพท์ และสาเหตุจากตัวเอง ซึ่งเกิดจากการไม่รู้จักปฏิเสธการเข้าพบของ บุคคลอื่น และใช้เวลากับงานกิจกรรมทางสังคมมากเกินไป เช่น ไปงานศพ งานแต่งงาน งานเลี้ยง

สังสรรค์ของพนักงาน เป็นต้น และผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่เป็น
 เพศหญิงที่มีสถานภาพสมรส ซึ่งเปรียบเสมือนเพศแม่ที่ยามใดมีเรื่องเคืองร้อน ย่อมเป็นทุกข์เป็น
 ร้อนและเห็นอกเห็นใจ อยากช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมให้
 คำปรึกษาแนะนำได้มากกว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเพศชายซึ่งไม่ชอบการเจรจาที่ใช้
 เวลายาวนาน ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ต้องสูญเสียเวลาอย่างมากกับการ
 พุดคุยเรื่องของผู้อื่น รองลงมาคืองานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นงานที่ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์
 ต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร มาเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรให้เกิด
 ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ได้สาระ ข้อมูล ข่าวสารใหม่ ๆ ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำให้ผู้จัดการ
 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลาอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์และได้ตอบหนังสือหรือ
 จดหมาย อินเทอร์เน็ตในระหว่างเวลาทำงานมากเกินไป เพราะเกรงว่าจะขาดข้อมูลในการตัดสินใจ
 จึงแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างจนครบมาใช้เลือกและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาการ
 ฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับวิชา ท่อแก้ว (ม.ป.ป., หน้า 6-7) กล่าวว่า การใช้เวลากับการ
 อ่านหนังสือพิมพ์มากเกินไปเป็นสาเหตุทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ทำให้ผู้จัดการ
 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สูญเสียเวลาการทำงานในงานสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การไม่นำเทคโนโลยี
 มาช่วยการทำงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปในงานสรรหาพนักงาน หรือการลงโฆษณาใน
 อินเทอร์เน็ต ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ในด้านการใช้
 คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลากับการ
 โทรศัพท์ที่ยาวนาน จากหนังสือรวมบทวิทยุของรายการ “อาหารสมอง 2001” ของสถาบันเพิ่ม
 ผลผลิตแห่งชาติ (2546, หน้า 109) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยุค ค.ศ.
 2001 ว่าผู้จัดการยุคใหม่ต้องเพิ่มบทบาทในการเรียนรู้ธุรกิจอย่างละเอียดและกว้างขวาง ทั้งในเรื่อง
 ต้นทุนการผลิต ยอดขาย สินค้าคงคลัง ส่วนแบ่งการตลาด ปัญหาการจัดส่ง สินค้าเชื่อธุรกิจ
 งบประมาณ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมอย่างได้ผล จึง
 จำเป็นต้องใช้เวลาอย่างมากในการศึกษา เรียนรู้วิธีการและประสานงานกับฝ่ายอื่น เพื่อให้กิจการ
 สามารถอยู่รอดในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 บางสถานประกอบการมีความรับผิดชอบในงานธุรการหรืองานอื่น ๆ เช่น การประชุมที่ไม่ได้
 วางแผนอย่างรัดกุมและใช้เวลามากในการประชุมแต่ละครั้ง แต่ละสัปดาห์ การตอบโต้จดหมาย การ
 เซ็นเอกสาร การเสียเวลากับการแก้ปัญหาการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้
 สูญเสียเวลาในภารกิจอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นเหตุให้ผู้จัดการฝ่าย
 ทรัพยากรมนุษย์ขาดการปรับปรุงพัฒนางาน เพราะเสียเวลาให้กับงานอื่น ๆ ที่ไม่มีความสำคัญมาก
 เกินไป

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า

3.1 การจัดการเวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ

สมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวน ผู้ได้บังคับบัญชา รายได้ต่อเดือน ลักษณะของความเป็นเจ้าของกิจการ และภารกิจหลักในงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งการที่ผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่พบความแตกต่างด้านการจัดการเวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะ (1) กิจกรรมในการจัดการเวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะ คล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกัน (2) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ใช้เป็นตัวแปรอิสระ อาจมีความแตกต่างกันน้อย เช่น ระดับการศึกษา หรือสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ของ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ น่าจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันเช่น จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (3) เนื่องจากแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง ดังนั้น ผู้ตอบคำถามอาจเกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณการด้านเวลาและกิจกรรมหรืออาจมีการเฝ้าระวังหรือปัดป้องข้อมูลอื่นๆ มากกระทบต่อการจัดการเวลาทำให้ไม่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนในผลการศึกษา อย่างไรก็ตาม การจัดการเวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยมีความแตกต่างเป็นรายคู่ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน กับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า กับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ากับอุตสาหกรรม โลหะ ซึ่งในประเด็นนี้ หากพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ คู่แรกคือ อุตสาหกรรมยานยนต์และ ชิ้นส่วนกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า พบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ามีการใช้เวลามากกว่าในอุตสาหกรรมยานยนต์และ ชิ้นส่วน อาจเนื่องมาจากลักษณะงานที่ต้องอาศัยความละเอียด ประณีตในการทำงานกับชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า จึงใช้แรงงานหญิงมากกว่าแรงงานชาย เพราะจะต้องดูแล รับผิดชอบเรื่องสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น ความสะอาดให้ปลอดจากฝุ่นละอองของเครื่องมือ อุปกรณ์และชุดที่สวมใส่ขณะปฏิบัติงาน จากผลการสำรวจพบว่า เจ้าของกิจการของอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าส่วนใหญ่เป็นการร่วมลงทุนของชาวญี่ปุ่น ชาวจีน เกาหลี ได้วัน มีขนาดองค์กรขนาดใหญ่ กลางและเล็ก มีพนักงานจำนวน 700 คนขึ้นไป พนักงานมีจำนวนชั่วโมง การทำงานต่อวันไม่น้อยกว่า 10 ชั่วโมง พนักงานต้องทำงานล่วงเวลามากขึ้น เวลาพักผ่อนก็น้อย พนักงานจึงเกิดความเมื่อยล้าในการทำงานก่อให้เกิดความเจ็บป่วยจากการทำงาน เช่น ปวดตา ปวด หลัง หรือเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงานจนทำให้เสียงาน เสียเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะการทำงานใน อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่ใช้เครื่องจักร เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีคุณภาพสูงมากกว่าการใช้

แรงงานที่ควบคุมได้ยาก การใช้เครื่องจักรในหน่วยการผลิตช่วยให้ประหยัดเวลาและการทำงานมีประสิทธิภาพสูง โดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบมากขึ้นตามภาระงานของพนักงาน นอกจากนี้ สถานประกอบการของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ได้นำเอาแนวคิดและเทคนิคของชาวญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้เป็นวิธีการทำงานเพื่อกำจัดความสูญเปล่าทั้งหลายที่แทรกซึมอยู่ในสถานที่ทำงาน เช่น ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) กฎของคัมบัง (Kamban) ระบบไคเซ็น (Kaizen) ระบบการบริหาร Six-Sigma เป็นต้น ซึ่งระบบการบริหารงานดังกล่าวทำให้งานได้มาตรฐาน การลาออกของพนักงานลดลง ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน และฝึกอบรมพนักงาน อีกทั้งค่าตอบแทนของพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยังสูงกว่าพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า เมื่อพิจารณาจากราคาของผลิตภัณฑ์ยานยนต์และชิ้นส่วนและผลประกอบการประจำปีที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ต่างกับราคาของผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีลดลงอย่างมาก จึงเกิดปัญหาแรงงานเรียกร้องขอเพิ่มโบนัส เป็นต้น ส่วนความแตกต่างรายคู่ คู่ที่สองคือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ากับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ พบว่า มีการใช้แรงงานทั้งหญิงและชายในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ ซึ่งแต่ละสถานประกอบการมีการอบรมเรื่องความปลอดภัยของพนักงานอย่างเข้มงวด เนื่องจากอันตรายจากสารเคมีที่ก่อให้เกิดการสะสมของสารพิษในร่างกาย และเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและธำรงรักษาพนักงานไว้ อุตสาหกรรมประเภทนี้จะให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงกว่าพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ทำให้จำนวนพนักงานลาออกลดลง และหากพิจารณาความแตกต่างรายคู่ คู่ที่สามคือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ากับอุตสาหกรรมโลหะ พบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมทั้งสองประเภทมีความเหมือนกันที่ใช้แรงงานเหมือนกัน แต่ต่างกันที่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าใช้แรงงานหญิง ส่วนอุตสาหกรรมโลหะใช้แรงงานชายเนื่องจากอุตสาหกรรมโลหะ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเป็นอุตสาหกรรมหนักและมีความเสี่ยงที่เกิดจากสารพิษของโลหะดังนั้น สถานประกอบการในอุตสาหกรรมโลหะจึงคำนึงถึงระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยของพนักงานมากกว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นเหตุให้ต้องใช้เวลามากในเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน และนอกจากนี้ ยังเกิดความแตกต่างในเรื่องการสรรหาพนักงานเนื่องจากอุตสาหกรรมโลหะจะใช้น้อยในการคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านจึงไม่ต้องเสียเวลาในการสอนงานมากนัก ส่วนอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าไม่เน้นคนมีประสบการณ์ แต่เน้นจำนวนของแรงงานที่สามารถสอนงานได้ ทำให้การจัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมมาก จาก

สาเหตุและปัญหาที่พบในการใช้เวลาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควร มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยปฏิบัติที่มีอยู่ สร้างโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และ ปรับตัวง่ายมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และปรับปรุงการบริการภายใน กระบวนการของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาการอย่างอื่นรวมถึงสัดส่วนของพนักงาน และจำนวนพนักงานลดลง ข้อผิดพลาดน้อยลง นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถ อุทิศเวลาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของหน่วยธุรกิจได้มากขึ้น อาทิ เรื่องการจัดตำแหน่ง การสรรหา บุคคล การออกแบบผลตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น อาจสรุปได้ว่าแต่ละอุตสาหกรรม มีลักษณะของระบบงานบริหารจัดการ วิธีการทำงาน จำนวนของพนักงานที่แตกต่างกันไป เป็น ลักษณะเฉพาะ ดังนั้นจึงทำให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมมีการจัดการ เวลาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานในแต่ละอุตสาหกรรม

3.2 เวลาที่ใช้ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส

ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวน ผู้ได้บังคับบัญชา รายได้ต่อเดือน ประเภทอุตสาหกรรม ลักษณะความเป็นเจ้าของกิจการ และ การถือหลักในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เวลาที่ใช้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาในประเด็นนี้อาจเนื่องมาจาก กิจกรรมการใช้เวลาของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความคล้ายคลึงกันในภาพรวมคือประกอบด้วย การคัดเลือกและสรรหาบุคคล งานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ และงานบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคล้ายคลึงกันสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละ อุตสาหกรรม ดังนั้นผลการศึกษาจึงไม่พบความแตกต่างของเวลาที่ใช้ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรตระหนักถึงผลการวิจัยของเวลาที่ใช้ในกิจกรรมของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เน้นเรื่องความสำเร็จโดยใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของเวลา และใช้เวลาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่สามารถวางแผนและมีการจัดการเวลาที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
2. บริษัทฯ ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับ การจัดการเวลา (Time Management) เพื่อให้ ผู้จัดการและพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของเวลา และรู้วิธีการจัดการเวลา เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
3. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีลองการนำแบบแผนการจัดการเวลา หลาย ๆ รูปแบบมาปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การเก็บข้อมูลจากสมุดบันทึก (Diary

Method) เครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดการเวลา ได้แก่ แผนภูมิหลักไมล์ (Milestone Chart) แผนแสดงความก้าวหน้าของงาน (Job Improvement Plan) เครื่องมือสำหรับประเมินตนเองในเรื่องของเวลา ซึ่งสามารถดาวน์โหลดเครื่องมือเหล่านี้ได้จาก www.franklincovey.com/lifematters/index.html.

4. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยปฏิบัติงานที่มีอยู่ โดยใช้วิธีการเอาต์ซอร์ส (Outsourcing) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงการบริการภายในกระบวนการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงสัดส่วนของพนักงานและจำนวนพนักงานลดลง ข้อผิดพลาดน้อยลง เวลาที่พนักงานทุ่มเทแก้ไขปัญหาลดลง และการตอบสนองเรื่องสวัสดิการของพนักงานมีความเพิ่มมากขึ้น

5. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเวลา เช่น คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก เครื่องแฟกซ์ เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ออร์กาไนเซอร์ เป็นต้น เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการจัดการเวลาของผู้จัดการต่างแผนกในองค์กรเดียวกันว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เช่น การศึกษาช่วงระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีที่สุด การศึกษาปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ควรศึกษาถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเวลาเพื่อนำไปสู่ผลการจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความเครียด งานที่รับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น

4. ควรศึกษาการใช้เวลาโดยอาศัยแนวทางอนุกรมเวลา (Longitudinal Study) ซึ่งเป็นลักษณะการวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบการวิจัยเกี่ยวกับการใช้เวลาได้อย่างกว้างขวาง

5. ควรศึกษาสาเหตุการใช้เวลาไม่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์