

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน 5 ลักษณะด้วยกันคือ

1. สภาพกิจการทั่วไป
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาบุคลากร
4. ปัญหาในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร
5. การทดสอบสมมติฐาน

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นกิจการ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่ประกอบธุรกิจใน 3 กลุ่มประเภทธุรกิจ คือ

- |            |       |                         |
|------------|-------|-------------------------|
| กลุ่มที่ 1 | ไต่แก | ธุรกิจธนาคาร            |
| กลุ่มที่ 2 | ไต่แก | ธุรกิจการค้า            |
| กลุ่มที่ 3 | ไต่แก | ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต |

จากการสุ่มตัวอย่างธุรกิจจากแต่ละกลุ่มดังกล่าวข้างต้น กลุ่มละประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนกิจการทั้งหมดในแต่ละกลุ่มนั้น ได้กิจการที่เป็นตัวอย่างจากกลุ่มที่ 1 จำนวน 8 กิจการ กลุ่มที่ 2 จำนวน 42 กิจการ และกลุ่มที่ 3 จำนวน 47 กิจการ และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกิจการที่เป็นตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ประเภทธุรกิจ ซึ่งปรากฏว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด จำนวนร้อยละของตัวอย่างจึงเปลี่ยนไปเป็นร้อยละ 39.5 ของจำนวนประชากรทั้งหมด โดยมีจำนวนตัวอย่างจากกลุ่มที่ 1 ร้อยละ 50.0 กลุ่มที่ 2 ร้อยละ 37.5 และกลุ่มที่ 3 ร้อยละ 39.4 ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนตัวอย่างในการศึกษา

ประเภท ธุรกิจ	จำนวนประชากร ในแต่ละกลุ่ม	จำนวนตัวอย่าง ที่ต้องการสุ่ม	จำนวนตัวอย่าง ที่สอบถาม	ตัวอย่างที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้	
				จำนวน	ร้อยละของจำนวนประชากร
ธนาคาร	15	8	8	8	50.0
การค้า	83	42	50	31	37.5
อุตสาหกรรม การผลิต	94	47	57	37	39.4
รวม	192	97	115	76	39.5

สภาพทั่วไปของกิจการ

การศึกษาครั้งนี้ ได้วางเป้าหมายของผู้ตอบแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นสัดส่วนร้อยละ 87.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจึงได้แก่เจ้าหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หรือผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในฝ่ายบุคคล ผลจากการวิเคราะห์ทางคานาระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการต่าง ๆ ที่เป็นตัวอย่าง ปรากฏว่ากิจการที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานระหว่าง 11-30 ปี มีอยู่ร้อยละ 56.6 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด และเมื่อพิจารณากิจการเหล่านี้ในด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงานพบว่ร้อยละ 72.4 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด จะมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานน้อยกว่า 1,000 คน ที่เหลือร้อยละ 27.6 เป็นกิจการที่มีผู้ปฏิบัติงานมากกว่า 1,000 คน ดังแสดงรวมในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สภาพทั่วไปของกิจการ

สถานกิจการ	ธนาคาร		การค้า		อุตสาหกรรม การผลิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>จำนวนปีที่ดำเนินการ (ปี)</u>								
น้อยกว่า 10	-	-	5	16.1	3	8.1	8	10.5
11 - 20	1	12.5	12	38.7	16	43.3	29	38.2
21 - 30	-	-	4	12.9	10	27.0	14	18.4
31 - 40	2	25.0	4	12.9	5	13.5	11	14.5
มากกว่า 40	5	62.5	6	19.4	3	8.1	14	18.4
รวม	8	100.0	31	100.0	37	100.0	76	100.0
<u>จำนวนผู้ปฏิบัติงาน (คน)</u>								
น้อยกว่า 500	-	-	19	61.3	13	35.2	32	42.1
501 - 1,000	2	25.0	11	35.5	10	27.0	23	30.3
มากกว่า 1,000	6	75.0	1	3.2	14	37.8	21	27.6
รวม	8	100.0	31	100.0	37	100.0	76	100.0
<u>ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม</u>								
1. ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนก ของหน่วยงานต่าง ๆ ในฝ่ายบุคคล	1	12.5	15	48.4	17	45.9	33	43.4
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	6	75.0	9	29.0	17	45.9	32	42.1
3. ผู้จัดการทั่วไปหรือช่วยผู้จัดการ	-	-	3	9.7	2	5.5	5	6.6
4. ตำแหน่งอื่น ๆ	1	12.5	1	3.2	1	2.7	3	3.9
5. เจ้าหน้าที่ทั่วไป	-	-	2	6.4	-	-	2	2.6
6. เจ้าของกิจการ	-	-	1	3.3	-	-	1	1.3

หมายเหตุ ตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ ผู้จัดการอาวุโส (ธนาคาร) เจ้าหน้าที่การเงิน (การค้า) สมทบบัญชี (อุตสาหกรรมการผลิต)

จากตารางที่ 3.2 ข้างต้น หากพิจารณาละเอียดลงไปถึงประเภทธุรกิจต่าง ๆ จะพบว่า ร้อยละ 87.5 ของตัวอย่างธุรกิจธนาคารมีอายุการดำเนินงานยาวนานกว่า 30 ปี ทั้งยังมีอายุการดำเนินงานยาวนานกว่ากลุ่มธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุการดำเนินงานน้อยกว่า 30 ปี คือมีจำนวนร้อยละ 67.7 และ 70.3 ตามลำดับ เช่นเดียวกันในเรื่องจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ธนาคารส่วนใหญ่หรือร้อยละ 75.0 มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานมากกว่า 1,000 คน ในขณะที่ส่วนใหญ่ของกลุ่มธุรกิจการค้ามีจำนวนผู้ปฏิบัติงานน้อยกว่า 500 คน ส่วนอุตสาหกรรมการผลิต มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ทั้ง 3 ระดับในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนักไม่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานระดับใดที่มากกว่าอย่างเด่นชัด ในอุตสาหกรรมการผลิตนี้ ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนก หรือผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยหัวหน้าในหน่วยงานต่าง ๆ ของฝ่ายบุคคล มีสัดส่วนเท่ากันกับสัดส่วนของกลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลคือร้อยละ 45.9 ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจธนาคารและการค้า โดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามของธุรกิจธนาคารเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และผู้ตอบแบบสอบถามของธุรกิจการค้าเป็นกลุ่มผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนก หรือผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยหัวหน้าในหน่วยงานต่าง ๆ ของฝ่ายบุคคลมากที่สุด

#### การวางแผนกำลังคน

ผลการวิเคราะห์การวางแผนกำลังคนจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 7 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานบุคคล และหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคล
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการมีหรือไม่มี การวางแผนกำลังคน พร้อมทั้งสาเหตุที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน
3. ข้อมูลเกี่ยวกับจุดประสงค์ในการวางแผนกำลังคน
4. ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน
5. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนกำลังคน
6. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลแผนกำลังคน
7. ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการวางแผนกำลังคน และโอกาสของการทำการวางแผนกำลังคนในอนาคต

1. ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานบุคคล และหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคล

ธุรกิจ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่เป็นตัวอย่างในการศึกษา ส่วนมาก (ร้อยละ 90.8) มีหน่วยงานบุคคลโดยเฉพาะ ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนกิจการที่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคลโดยเฉพาะ

ประเภทธุรกิจ	มี		ไม่มี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ธนาคาร	8	100.0	-	-	8	100.0
อุตสาหกรรมการผลิต	37	100.0	-	-	37	100.0
การค้า	24	77.4	7	22.6	31	100.0
รวม	69	90.8	7	9.2	76	100.0

จากตารางที่ 3.3 กลุ่มตัวอย่างธุรกิจธนาคารและอุตสาหกรรมการผลิต มีหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะทุกกิจการ (ร้อยละ 100) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างธุรกิจการค้ามีหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะอยู่ร้อยละ 77.4 อีก 7 ตัวอย่างที่เหลือหรือคิดเป็นร้อยละ 22.6 มีหน่วยงานอื่นรับผิดชอบงานบริหารบุคคลแทน อาทิ หน่วยงานธุรการ หน่วยงานบัญชี หน่วยงานการเงิน นอกจากนี้บางกิจการยังมอบหมายให้ผู้จัดการใหญ่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลด้วยตนเองอีกด้วย

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคลที่สำคัญที่สุด คือ การว่าจ้าง ซึ่งร้อยละ 97.4 ของตัวอย่างในการศึกษานี้ระบุว่าหน่วยงานบุคคลได้ทำหน้าที่ดังกล่าว หน้าที่สำคัญรองลงมาของหน่วยงานบุคคล คือ รับผิดชอบเรื่องสวัสดิการและการบริการ (ร้อยละ 92.1) เช่นเดียวกับความรับผิดชอบในเรื่องวินัยและการดำเนินการทางวินัย (ร้อยละ 92.1) ส่วนความรับผิดชอบในเรื่องแรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญในอันดับที่สาม (ร้อยละ 86.8) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยบุคคล

หน้าที่และความรับผิดชอบ	ประเภทธุรกิจ	ธนาคาร (100 % = 8 กิจกรรม)	การค้า (100 % = 31 กิจกรรม)	อุตสาหกรรม การผลิต (100 % = 37 กิจกรรม)	รวม (100 % = 76 กิจกรรม)
1. การวาง		100.0	93.5	100.0	97.4
2. สวัสดิการและบริการ		87.5	87.1	97.3	92.1
3. วินัยและการดำเนินการ ทางวินัย		87.5	83.9	100.0	92.1
4. แรงงานสัมพันธ์		87.5	74.5	97.3	86.8
5. บริหารเงินเคียนและ ค่าง		87.5	83.9	89.2	86.8
6. การอบรมและการพัฒนา		100.0	74.2	91.9	85.5
7. การแพทย์และอนามัย		75.0	54.8	83.8	71.1
8. ระบบความปลอดภัย		25.0	51.6	73.0	59.2
9. วิจัยงานบริหารบุคคล		75.0	51.6	56.8	56.6
10. อื่น ๆ		25.0	9.7	10.8	11.8

หมายเหตุ หน้าที่และความรับผิดชอบอื่น ๆ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง มาตรฐานตำแหน่งงาน การเก็บข้อมูลทะเบียนประวัติ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถขององค์กร การดำเนินการแต่งตั้งและโยกย้ายพนักงาน งานบำรุงรักษาอุปกรณ์และอาคาร งานธุรกิจและประชาสัมพันธ์

จากตารางที่ 3.4 สังกัดได้ว่าหน่วยงานบุคคลของธุรกิจทุกประเภทจะรับผิดชอบเรื่องการว่าจ้างมากที่สุด โดยเฉพาะหน่วยงานบุคคลของธนาคารและอุตสาหกรรมการผลิตนั้นทุกกิจการตัวอย่างทำหน้าที่ดังกล่าว นอกจากนี้หน่วยงานบุคคลของธนาคารทุกกิจการตัวอย่างยังมีหน้าที่อื่นที่สำคัญเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกับการว่าจ้าง คือ การอบรมพัฒนา ซึ่งหน้าที่นี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 5 และ 3 สำหรับหน่วยงานบุคคลของธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตตามลำดับ ส่วนในหน่วยงานบุคคลของอุตสาหกรรมการผลิต ก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านวินัยและการดำเนินการทางวินัย ซึ่งมีความสำคัญเท่าเทียมกับการว่าจ้าง และหน้าที่ดังกล่าวมีความสำคัญในอันดับที่ 3 และ 2 สำหรับหน่วยงานบุคคลของธุรกิจธนาคารและการค้า

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการมีหรือไม่มีการวางแผนกำลังคน พร้อมทั้งสาเหตุที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน

ร้อยละ 81.6 ของกิจการที่เป็นตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีการวางแผนกำลังคน ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 จำนวนกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและจำนวนผู้ปฏิบัติงาน

ธุรกิจ	มี		ไม่มี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ประเภทธุรกิจ</u>						
ธนาคาร	7	87.5	1	12.5	8	100.0
อุตสาหกรรมการผลิต	31	83.8	6	16.2	37	100.0
การค้า	24	77.4	7	22.6	31	100.0
รวม	62	81.6	14	18.4	76	100.0
<u>จำนวนผู้ปฏิบัติงาน (คน)</u>						
น้อยกว่า 500	24	75.0	8	25.0	32	100.0
501 - 1,000	20	87.0	3	13.0	23	100.0
มากกว่า 1,000	18	85.7	3	14.3	21	100.0
รวม	62	81.6	14	18.4	76	100.0

จากตารางที่ 3.5 พบว่าธุรกิจที่มีสัดส่วนของการมีการวางแผนกำลังคนมากที่สุด ได้แก่ ธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 87.5 ในขณะที่ธุรกิจที่มีสัดส่วนของการมีการวางแผนกำลังคนน้อยที่สุดคือ ธุรกิจการค้า คิดเป็นร้อยละ 77.4 อย่างไรก็ตามเมื่อมองโดยภาพรวมแล้ว สรุปได้ว่าธุรกิจส่วนใหญ่ต่างมีการวางแผนกำลังคน

เนื่องจากการวางแผนกำลังคนนั้นเกี่ยวข้องกับคนในองค์กรโดยตรง จึงได้นำกิจการทั้งหมดที่มีการวางแผนกำลังคนมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง โดยจำแนกตามจำนวนผู้ปฏิบัติงานหรือขนาดกำลังคนเป็น 3 ระดับ คือ น้อยกว่า 500 คน ระหว่าง 501-1,000 คน และมากกว่า 1,000 คน ซึ่งจะเห็นได้จากตารางที่ 3.5 เช่นกันว่า ธุรกิจที่มีขนาดกำลังคนระหว่าง 501-1,000 คน เป็นธุรกิจที่มีการวางแผนกำลังคนเป็นสัดส่วนสูงสุดคือร้อยละ 87.0 และที่เป็นสัดส่วนน้อยที่สุดคือร้อยละ 75.0 ได้แก่ธุรกิจที่มีขนาดกำลังคนน้อยกว่า 500 คน อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจที่มีขนาดกำลังคนทั้ง 3 ระดับนี้มีการวางแผนกำลังคนในสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมากเกินไปนัก

เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่กิจการไม่มีการวางแผนกำลังคน จากตัวอย่างทั้ง 14 กิจการแล้วพบว่าสาเหตุที่สำคัญได้แก่การไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน รองลงมาได้แก่จำนวนพนักงานมีไม่มาก ดังรายละเอียดสาเหตุที่แสดงไว้ในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 สาเหตุที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน (จำนวน)

สาเหตุ	ธนาคาร	การค้า	อุตสาหกรรมการผลิต	รวม
1. ไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านนี้	1	1	3	5
2. สาเหตุอื่น ๆ	-	3	2	5
3. มีพนักงานจำนวนไม่มาก	-	2	1	3
4. ไม่เห็นประโยชน์	-	-	2	2
5. ผลที่ได้ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย	-	-	1	1



จากกิจการที่ให้เหตุผลว่าไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน ทั้ง 5 กิจการนั้น ปรากฏว่าเป็นกิจการอุตสาหกรรมการผลิตถึง 3 กิจการที่ไม่ได้วางแผนกำลังคนเนื่องจากสาเหตุ ดังกล่าว ในขณะที่สาเหตุอื่นของกิจการการค้าที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนจะสืบเนื่องจากผู้บริหาร เห็นว่าลักษณะการประกอบการไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคน การว่าจ้างพนักงานเป็นไปตามความต้องการเฉพาะหน้า และพนักงานทุกคนสามารถทำงานทดแทนกันได้

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับจุดประสงค์ในการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนนับว่ามีประโยชน์ต่อกิจการที่เป็นตัวอย่างอยู่มากจึงมีกิจการ ที่มีการวางแผนกำลังคนถึง 62 กิจการ ซึ่งเป็นร้อยละ 91.6 ของกิจการที่เป็นตัวอย่าง จากการ วิเคราะห์ได้พบว่าจุดประสงค์หลักที่สำคัญสำหรับการเตรียมกำลังคนคือ เพื่อการขยายงาน จุด ประสงค์ที่สำคัญรองลงมาคือ เพื่อทดแทนการลาออก และจุดประสงค์สำคัญอันดับสามนั้นเพื่อความ พร้อมสำหรับความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งสามารถพิจารณารายละเอียดได้ในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 จุดประสงค์ในการวางแผนกำลังคน

ประเภทธุรกิจ จุดประสงค์ของ การวางแผนกำลังคนเพื่อ	ธนาคาร 100% = 7 กิจการ	การค้า 100% = 24 กิจการ	อุตสาหกรรม การผลิต 100% = 31 กิจการ	รวม 100% = 62 กิจการ
1. การขยายงาน	85.7	95.8	90.3	91.9
2. ทดแทนการลาออก	71.4	91.7	93.5	90.3
3. ความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าของ พนักงาน	71.4	75.0	74.2	74.2
4. ทดแทนการปลดเกษียณ	57.1	66.7	77.4	71.0
5. ความพร้อมในการทำงานของพนักงาน	57.1	62.5	61.3	61.3
6. ทดแทนการขาดงาน	42.9	45.8	61.3	53.2
7. จุดประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ การปลดพนักงาน ที่ด้อยประสิทธิภาพ	-	-	3.2	1.6

จากตารางข้างต้น จะพบว่าการเตรียมกำลังคนเพื่อการขยายงานเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญอันดับแรกของธุรกิจธนาคารและการค้า และที่สำคัญรองลงมาคือเพื่อทดแทนการลาออก ในขณะที่ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตมีจุดประสงค์เพื่อทดแทนการลาออกเป็นอันดับแรก และเพื่อการขยายงานเป็นอันดับสอง ส่วนจุดประสงค์สำคัญอันดับสามคือเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าของพนักงาน อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าหากเปรียบเทียบบรรดาธุรกิจทั้ง 3 ประเภทด้วยกันแล้ว ธุรกิจธนาคารและการค้า ซึ่งมีจุดประสงค์เตรียมกำลังคนเพื่อทดแทนการขาดงานในสัดส่วนน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 42.9 และ 45.8 ตามลำดับ น้อยกว่าสัดส่วนของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต (ร้อยละ 61.3)

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 3.7 เป็นการมองภาพรวมของการเตรียมกำลังคน ซึ่งถ้าพิจารณาการเตรียมกำลังคนของกิจการในแต่ละระดับพนักงานจะพบความแตกต่าง คือร้อยละ 82.3 ของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน มีจุดประสงค์ในการเตรียมกำลังคนระดับปฏิบัติการเพื่อการขยายงาน เช่น เกี่ยวกับการเตรียมผู้บริหารระดับต้นและกลาง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 67.7 และ 61.3 ตามลำดับ แต่เป็นที่น่าสนใจว่าการเตรียมผู้บริหารระดับสูงนั้น มีจุดประสงค์เพื่อทดแทนการปลดเกษียณมากที่สุด (ร้อยละ 51.6) ดังแสดงในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 จุดประสงค์ในการตระเตรียมกำลังคนในแต่ละระดับพนักงาน

ระดับพนักงาน	จุดประสงค์		ทดแทนการลาออก		ทดแทนการขาดงาน		ทดแทนการปลดเกษียณ		การขยายงาน		ความพร้อมในการทำงานของพนักงาน		ความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าของพนักงาน		เหตุผลอื่น ๆ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	<b>ธนาคาร ( 7 = 100 % )</b>															
ปฏิบัติการ	6	85.7	3	42.9	1	14.3	7	100.0	5	71.4	3	42.9	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับต้น	3	42.9	2	28.6	2	28.6	7	100.0	3	42.9	5	71.4	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับกลาง	3	42.9	1	14.3	6	85.7	5	71.4	3	42.9	5	71.4	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	2	28.6	1	14.3	6	85.7	4	57.1	2	28.6	1	14.3	-	-	-	-
<b>การค้า ( 24 = 100 % )</b>																
ปฏิบัติการ	16	66.7	8	33.3	9	37.5	18	75.0	11	45.8	10	41.7	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับต้น	9	37.5	-	-	7	29.2	15	62.5	7	29.2	14	58.3	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับกลาง	13	54.2	-	-	10	41.7	16	66.7	2	8.3	10	41.7	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	7	29.2	-	-	8	33.3	7	29.2	1	4.2	3	12.5	-	-	-	-
<b>อุตสาหกรรมการผลิต ( 31 = 100 % )</b>																
ปฏิบัติการ	25	80.6	16	51.6	18	58.1	26	83.9	15	48.4	16	51.6	2	6.5	2	6.5
ผู้บริหารระดับต้น	20	64.5	4	12.9	21	67.7	20	64.5	14	45.2	20	64.5	1	3.2	1	3.2
ผู้บริหารระดับกลาง	16	51.6	3	9.7	21	67.7	17	54.8	12	38.7	20	64.5	1	3.2	1	3.2
ผู้บริหารระดับสูง	11	35.5	2	6.5	18	58.1	10	32.2	10	32.2	11	35.5	1	3.2	1	3.2
<b>รวมทุกประเภทธุรกิจ</b>																
ปฏิบัติการ	47	75.8	27	43.5	28	45.2	51	82.3	31	50.0	28	46.8	2	3.2	2	3.2
ผู้บริหารระดับต้น	32	51.6	6	9.7	30	48.4	42	67.7	24	38.7	39	62.9	1	1.6	1	1.6
ผู้บริหารระดับกลาง	32	51.6	4	6.5	37	59.7	38	61.3	17	27.4	35	56.5	1	1.6	1	1.6
ผู้บริหารระดับสูง	20	32.5	3	4.8	32	51.6	21	33.9	13	21.0	15	24.2	1	1.6	1	1.6

หมายเหตุ เหตุผลอื่น ๆ คือ เพื่อการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ และการปลดพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า สำหรับพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น กิจกรรมอาคารจะเตรียมกำลังคนเพื่อการขยายงานมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางและสูง ซึ่งร้อยละ 85.7 ของอาคารมีจุดประสงค์ในการเตรียมกำลังคนทั้ง 2 ระดับนี้ เพื่อทดแทนการปลดเกษียณ อย่างไรก็ตามในการเตรียมกำลังคนระดับผู้บริหารทุกระดับของอาคารมีจุดประสงค์เพื่อทดแทนการขาดงานน้อยที่สุด ในขณะที่ตัวอาคารจะเตรียมพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อทดแทนการปลดเกษียณน้อยที่สุด (ร้อยละ 14.3) จุดประสงค์ที่มีความสำคัญน้อยที่สุดในแต่ละประเภทกิจการและแต่ละระดับพนักงานมีต่าง ๆ กันไปอีก จะสังเกตได้ว่าจุดประสงค์ที่สำคัญน้อยที่สุดในธุรกิจการค้าและในทุกระดับพนักงานคือ เพื่อทดแทนการขาดงาน แต่ในอุตสาหกรรมการผลิตมีจุดประสงค์เพื่อดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ และเพื่อปลดพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญน้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมกำลังคนในระดับใดก็ตาม ส่วนจุดประสงค์ที่มีความสำคัญที่สุดในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้นและกลาง ในธุรกิจการค้า ได้แก่ จุดประสงค์เพื่อการขยายงาน ทว่าระดับผู้บริหารระดับสูง ธุรกิจการค้ากลับมีจุดประสงค์ในการเตรียมกำลังคนระดับนี้เพื่อการปลดเกษียณมากที่สุด (ร้อยละ 33.3) ในขณะที่อุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่มีจุดประสงค์ในการเตรียมผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อการปลดเกษียณมากที่สุด แตร้อยละ 83.9 ของอุตสาหกรรมการผลิตมีจุดประสงค์ในการเตรียมระดับปฏิบัติการเพื่อการขยายงาน

#### 4. ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน

ผลของการวิเคราะห์จากตารางที่ 3.5 ปรากฏว่ามีกิจการตัวอย่างที่มีการวางแผนกำลังคน 62 กิจการจากตัวอย่างทั้งหมด 76 กิจการ จึงได้นำกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนทั้ง 62 กิจการนี้มาศึกษาในเรื่องระยะเวลาของการวางแผนกำลังคน ซึ่งร้อยละ 62.9 ของกิจการดังกล่าวมีการวางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวประกอบกัน โดยกลุ่มการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังในระยะเวลาดังกล่าวข้างต้น ยกเว้นแต่กลุ่มธนาคารซึ่งส่วนมาก (ร้อยละ 71.4) จะมีการวางแผนในระยะสั้น และเป็นที่น่าสนใจว่าธุรกิจรวมทุกประเภท ซึ่งมีการวางแผนกำลังคนในระยะยาวเพียงอย่างเดียวมีอยู่เพียงร้อยละ 3.2 เท่านั้น รายละเอียดของการวางแผนกำลังคนในระยะเวลาดังกล่าว ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.9



ตารางที่ 3.9 ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน

ประเภทธุรกิจ ระยะเวลา	ธนาคาร		การค้า		อุตสาหกรรม การผลิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	2	28.6	15	62.5	22	71.0	39	62.9
2. ระยะสั้น	5	71.4	8	33.3	8	25.8	21	33.9
3. ระยะยาว	-	-	1	4.2	1	3.2	2	3.2
รวม	7	100.0	24	100.0	31	100.0	62	100.0
1. <u>ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (ปี)</u>								
<u>ก. ระยะสั้น</u>								
น้อยกว่า 1	-	-	11	73.3	13	56.5	24	60.0
1 - 2	2	100.0	4	26.7	10	43.5	16	40.0
รวม	2	100.0	15	100.0	23	100.0	40	100.0
<u>ข. ระยะยาว</u>								
3 - 5	2	100.0	14	93.3	21	95.5	37	94.9
มากกว่า 5	-	-	1	6.7	1	4.5	2	5.1
รวม	2	100.0	15	100.0	22	100.0	39	100.0
2. <u>ระยะสั้น (ปี)</u>								
น้อยกว่า 1	3	60.0	3	37.5	7	87.5	13	61.9
1 - 2	2	40.0	5	62.5	1	12.5	8	38.1
รวม	5	100.0	8	100.0	8	100.0	21	100.0

เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับกำหนดเวลาของแผนกำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จะเห็นว่าส่วนใหญ่กลุ่มที่วางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวประกอบกัน ร้อยละ 60.0 กับกลุ่มที่วางแผนกำลังคนในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 61.9 มีกำหนดเวลาของแผนระยะสั้นน้อยกว่า 1 ปี ซึ่งในกลุ่มธุรกิจทั้ง 3 ประเภทที่วางแผนกำลังคนในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว นั้น จะเห็นว่าธุรกิจการค้าแตกต่างจากธุรกิจอีก 2 ประเภท คือ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.5) มีกำหนดเวลาของแผนระยะสั้นประมาณ 1-2 ปี ในทางตรงกันข้ามธุรกิจการค้าที่วางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวประกอบกัน ร้อยละ 73.3 กลับมีกำหนดเวลาของแผนระยะสั้นน้อยกว่า 1 ปี ส่วนกำหนดเวลาของแผนระยะยาวของทุกประเภทธุรกิจในกลุ่มนี้ มีส่วนน้อยที่จะวางแผนระยะยาวนานกว่า 5 ปี

#### 5. การดำเนินการตามแผนกำลังคน

แผนใดๆ ก็ตามเมื่อวางแผนแล้วย่อมต้องนำแผนนั้นไปปฏิบัติจึงจะบรรลุเป้าหมายในแผนนั้น ๆ ได้ ฉะนั้นในการศึกษาการวางแผนกำลังคนย่อมต้องศึกษาถึงการนำแผนไปใช้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ในบรรดากิจการที่มีการวางแผนกำลังคน 62 กิจการ ร้อยละ 88.7 ของกิจการดังกล่าว ได้ดำเนินการตามแผนกำลังคน โดยร้อยละ 72.7 ของกิจการที่ดำเนินงานตามแผนกำลังคนสามารถปฏิบัติตามแผนกำลังคนได้ประมาณ ร้อยละ 50-70 ของแผนกำลังคนที่วางไว้ ดังแสดงในตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 การดำเนินการตามแผนกำลังคน

ประเภทธุรกิจ	ธนาคาร		การค้า		อุตสาหกรรมการผลิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การดำเนินการตามแผน								
ดำเนินการตามแผน	7	100.0	20	83.3	28	90.3	55	88.7
ไม่ได้ดำเนินการตามแผน	-	-	-	-	1	3.2	1	1.6
รวม	7	100.0	20	83.3*	29	93.5*	56	90.3*
ดำเนินการตามแผน								
25 %	-	-	3	15.0	-	-	3	5.5
50 %	-	-	6	30.0	2	7.1	8	14.5
75 %	7	100.0	6	30.0	19	67.9	32	58.2
100 %	-	-	2	10.0	3	10.7	5	9.1
อื่น ๆ ประมาณ 80 - 90 %	-	-	3	15.0	4	14.3	7	12.7
รวม	7	100.0	20	100.0	29	100.0	55	100.0

\* จำนวนร้อยละที่หายไป คือจำนวนที่ไม่ตอบ

จากตารางดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเภทธุรกิจแล้ว ทั้งธุรกิจธนาคาร การค้าและอุตสาหกรรมการผลิต ส่วนใหญ่จะดำเนินการตามแผนกำลังคนทั้งสิ้น โดยเฉพาะธนาคารนั้นทุกกิจการที่วางแผนกำลังคนจะปฏิบัติตามแผนกำลังคนด้วย ซึ่งธนาคารเหล่านี้สามารถปฏิบัติตามแผนกำลังคนได้ถึง ร้อยละ 75 ของแผนกำลังคน เช่นเดียวกับร้อยละ 67.9 ของอุตสาหกรรมการผลิตที่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ถึงร้อยละ 75 ของแผน ในขณะที่ธุรกิจการค้าที่ดำเนินการตามแผนกำลังคนส่วนใหญ่ ร้อยละ 60 สามารถปฏิบัติตามแผนกำลังคนได้ประมาณ ร้อยละ 50-75 ของแผนที่วางไว้เท่านั้น

#### 6. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลแผนกำลังคน

ในบรรดากิจการที่วางแผนกำลังคน 62 กิจการ เมื่อศึกษาถึงการประเมินผลแผนกำลังคนของกิจการเหล่านี้ ปรากฏว่าส่วนใหญ่ของกิจการที่วางแผนกำลังคนได้มีการประเมินผลแผนกำลังคน โดยมีกำหนดเวลาในการประเมินผลในรอบปีมากที่สุด ทั้งยังประเมินผลเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบถึงกำลังคนด้วย ซึ่งขอบเขตของการประเมินผลแผนกำลังคนนี้ กิจการส่วนใหญ่จะประเมินเกี่ยวกับจำนวนกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงจริงมากที่สุด และจำนวนกำลังคนที่สรรหาได้จริงรองลงมา รายละเอียดของการประเมินผลแผนกำลังคนนี้ ได้แสดงในตารางที่



ตารางที่ 3.11 การประเมินผลแผนกำลังคน

ประเภทธุรกิจ การประเมินผลแผนกำลังคน	ธนาคาร		การค้า		อุตสาหกรรมการผลิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเมิน	6	85.7	15	62.5	21	67.7	42	67.7
ไม่ได้ประเมิน	1	14.3	7	29.2	10	32.3	18	29.0
รวม	7	100.0	22	91.7*	31	100.0	60	96.7*
<u>การกำหนดเวลาในการประเมินแผนกำลังคน</u>								
1. ทุกรอบปี	6	100.0	11	73.3	15	71.4	32	76.2
2. เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบกำลังคน	6	100.0	11	73.3	9	42.9	25	59.5
3. ผู้บริหารเห็นควร	2	33.3	6	40.0	9	42.9	17	40.5
4. แผนครบกำหนด	-	-	3	20.0	7	33.3	10	23.8
5. กำหนดเวลาอื่น ๆ ได้แก่ ทุก 6 เดือน, ทุก 3 ปี, เมื่อเลื่อนชั้นเงินเดือนหรือตำแหน่ง, เมื่อรายได้ลดค่าหรือเข้าสู่สภาวะขาดกำไร	-	-	3	20.0	3	14.3	6	14.3
<u>ขอบเขตการประเมินผลแผนกำลังคน</u>								
1. จำนวนกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงจริง	6	100.0	11	73.3	16	76.2	33	78.6
2. จำนวนกำลังคนที่สรรหาได้จริง	3	50.0	2	13.3	12	57.1	17	40.5
3. คุณสมบัติของคนที่สรรหาได้จริง	2	33.3	4	26.7	8	38.1	14	33.3
4. ผลของการปฏิบัติงานของคนที่สรรหามาได้	2	33.3	4	26.7	8	38.1	14	33.3
5. ขอบเขตอื่น ๆ ได้แก่ จำนวนกำลังคนที่ต้องการว่าจ้างเพิ่มในอนาคต	-	-	1	6.7	-	-	1	2.4

การประเมินผลแผนกำลังคนของธุรกิจต่าง ๆ นั้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจธนาคารจะมีการประเมินผลกำลังคนในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 71.4 มีกำหนดเวลาในการประเมินผลแผนกำลังคนในรอบปีเท่านั้น ในขณะที่กลุ่มธนาคารทุกกิจการและธุรกิจการค้าส่วนใหญ่นอกจากจะมีการประเมินผลแผนกำลังคนในรอบปีแล้ว ยังประเมินผลแผนกำลังคนเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่อาจกระทบถึงกำลังคนของกิจการด้วย นอกจากนี้ ธุรกิจธนาคารทุกกิจการและการค้าส่วนใหญ่ต่างก็ประเมินผลแผนกำลังคนในเรื่องจำนวนกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงจริง เช่นเดียวกับธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่ ในขณะที่ธุรกิจธนาคารและอุตสาหกรรมการผลิตประมาณร้อยละ 50 ได้มีการประเมินเกี่ยวกับจำนวนกำลังคนที่สรรหาได้จริงอีกด้วย

7. ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการวางแผนกำลังคนและโอกาสของการทำการวางแผนกำลังคนในอนาคต

การสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการวางแผนกำลังคนนี้ได้ นำแนวทางการวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีของ ลิเคิร์ท สเกล (Likert Scale) โดยใช้คะแนนจาก 5 ลงไปถึง 1 ซึ่งแทนความเห็น "จำเป็นมาก" ไปจนถึง "จำเป็นน้อย" และใช้ค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิตเพื่อคำนวณแนวโน้มของคำตอบ ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\bar{x} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนของคำตอบแต่ละข้อถ่วงน้ำหนัก}}{\text{จำนวนตัวอย่างที่ตอบ}}$$

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามระเบียบวิธี ลิเคิร์ท สเกล นี้ ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามจาก 74 กิจการ หรือร้อยละ 97.4 ของกิจการที่เป็นตัวอย่างทั้งหมด มีความเห็นว่าการวางแผนกำลังคนมีความจำเป็นต่อกิจการของตนมาก ( $\bar{x} = 4.3$ ) โดยเฉพาะธุรกิจธนาคารเห็นว่าการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญมากเป็นอย่างยิ่งกว่าธุรกิจแบบอื่นโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) สูงถึง 4.9 ดังแสดงในตารางที่ 3.12

ตารางที่ 3.12 ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน (จำนวน)

ประเภทธุรกิจ ระดับความสำคัญ	ธนาคาร	อุตสาหกรรมการผลิต	การค้า	รวม
5	7	20	13	40
4	1	12	7	20
3	-	4	7	11
2	-	-	3	3
1	-	-	-	-
จำนวนที่ตอบ	8	36	30	74
คะแนนเฉลี่ย	4.9	4.4	4.0	4.3

หากพิจารณาแยกเป็นแต่ละประเภทธุรกิจแล้ว ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจ-ธนาคารมีความเห็นว่าการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญต่อกิจการของตนมากที่สุด ระดับความสำคัญของการวางแผนกำลังคนในธุรกิจนี้ สูงกว่าระดับความสำคัญในธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งจะเห็นได้ว่าในสองธุรกิจหลังนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ระดับความสำคัญของการวางแผนกำลังคนในระดับ 3 และ 2 ความแตกต่างในความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของธุรกิจทั้ง 3 ประเภทนี้อาจกระทบถึงความต้องการในการวางแผนกำลังคนในอนาคตของกิจการด้วย ซึ่งผลจากการสำรวจพบว่า ร้อยละ 93.4 ของกิจการที่เป็นตัวอย่าง เห็นว่ากิจการของตนควรมีการวางแผนกำลังคนต่อไปในอนาคต โดยส่วนใหญ่ได้ให้เหตุผลว่าเป็นเพราะสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งยังมีการขยายงานเพื่อรองรับการเจริญเติบโตซึ่งต้องอาศัยกำลังคนเพิ่มขึ้น จึงเห็นควรกับความต้องการมีแผนกำลังคนไว้รองรับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.13

ตารางที่ 3.13 ความต้องการวางแผนในอนาคต

ความต้องการ	ประเภทธุรกิจ		ธนาคาร		การค้า		อุตสาหกรรมการผลิต		รวม		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ควรมีการวางแผนกำลังคน	8	100.0	26	83.9	37	100.0	71	93.4			
ไม่ควรมีการวางแผนกำลังคน	-	-	4	12.9	-	-	4	5.2			
รวม	8	100.0	30	96.8*	37	100.0	75	98.6*			
<u>เหตุผลที่ควรมีการวางแผนกำลังคน</u>											
ก. สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลง และซับซ้อนมากขึ้น	7	87.5	20	76.9	21	78.4	56	78.9			
ข. ธุรกิจขยายงานทำให้กำลังคนเพิ่มขึ้น	8	100.0	15	57.7	29	56.8	46	64.8			
ค. กิจการยังใช้คนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และยังไม่ใช้ประโยชน์สูงสุด	5	62.5	10	38.5	24	64.7	39	54.9			
ง. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากำลังคนทำได้ยากและต้องใช้เวลาาน	2	25.0	8	30.8	12	32.4	22	31.0			
จ. เหตุผลอื่น ๆ	1	12.5	3	11.5	4	10.8	8	11.3			

\* จำนวนร้อยละที่ขาดไป คือจำนวนที่ไม่ตอบ

### การสรรหาบุคลากร

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามในส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร
  2. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร พร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร
  3. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร
  4. ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อประสิทธิภาพของบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์กร
  5. ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประโยชน์ และข้อบกพร่องของการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์กร
1. ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

จากการสำรวจวิธีการสรรหาบุคลากรของกิจการที่เป็นตัวอย่างทั้งสิ้น 76 กิจการนั้น ปรากฏว่าทุกกิจการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการประกอบกัน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.14

ตารางที่ 3.14 วิธีการสรรหาบุคลากร (จำนวน)

ประเภทธุรกิจ วิธีการสรรหาบุคลากร	ธนาคาร	การค้า	อุตสาหกรรมการผลิต	รวม
1. การสรรหาบุคลากรจากแหล่ง กำลังคนทั้งภายในและภายนอก กิจการ	8	31	37	76
2. การสรรหาบุคลากรจากแหล่ง กำลังคนภายในกิจการ	-	-	-	-
3. การสรรหาบุคลากรจากแหล่ง กำลังคนภายนอกกิจการ	-	-	-	-

จากตารางที่ 3.14 ข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่ากิจการทุกกิจการในธุรกิจทั้ง 3 ประเภท ต่างสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการประกอบกันทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม กิจการอาจสรรหาพนักงานระดับต่าง ๆ จากแหล่งกำลังคนที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากิจการที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่สรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต่าง ๆ จากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการประกอบกัน เพียงแต่ต่างกันที่ระดับของการใช้การสรรหาแหล่งกำลังคนดังกล่าวเท่านั้น คือธุรกิจต่าง ๆ ที่เป็นตัวอย่างใช้วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนทั้งสองประเภทประกอบกันน้อยลง เมื่อระดับของพนักงานสูงขึ้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.15

ตารางที่ 3.15 การสรรหาบุคลากรในแต่ละระดับพนักงาน จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ การสรรหาบุคลากร	ธนาคาร		การค้า		อุตสาหกรรมการผลิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับปฏิบัติการ</b>								
1. สรรหาจากภายนอก	2	25.0	6	19.4	9	24.3	17	22.4
2. สรรหาจากภายใน	-	-	1	3.2	2	5.4	3	3.9
3. สรรหาจากทั้งภายนอกและภายใน	6	75.0	24	77.4	25	67.6	55	72.4
รวม	8	100.0	31	100.0	36	97.3*	75	98.7*
<b>ผู้บริหารระดับต้น</b>								
1. สรรหาจากภายนอก	-	-	2	6.5	-	-	2	2.6
2. สรรหาจากภายใน	6	75.0	4	12.9	8	21.6	18	23.7
3. สรรหาจากทั้งภายนอกและภายใน	2	25.0	22	71.0	27	73.0	51	67.1
รวม	8	100.0	28	90.4*	35	94.6*	71	93.4*
<b>ผู้บริหารระดับกลาง</b>								
1. สรรหาจากภายนอก	-	-	1	9.6	2	5.4	3	3.9
2. สรรหาจากภายใน	3	37.5	5	16.1	5	13.5	13	17.1
3. สรรหาจากทั้งภายนอกและภายใน	5	62.5	20	64.5	27	73.0	52	68.4
รวม	8	100.0	26	83.8*	34	91.9*	68	89.4*
<b>ผู้บริหารระดับสูง</b>								
1. สรรหาจากภายนอก	-	-	3	9.6	3	8.1	6	7.9
2. สรรหาจากภายใน	1	12.5	4	12.9	6	16.2	11	14.4
3. สรรหาจากทั้งภายนอกและภายใน	5	62.5	16	51.6	20	54.1	41	54.0
4. วิธีอื่น ๆ คือ รับนโยบายจากคณะกรรมการบริหารบริษัทแม่ เจ้าของกิจการ	-	-	3	9.67	1	2.7	4	5.2
รวม	6	75.0*	26	83.8*	30	81.1*	62	81.5*

\* จำนวนที่ขาดหายไป คือจำนวนที่ไม่ค่อย

การสรรหามูลค่าระดับต่าง ๆ จากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการ ประกอบกันนั้น มีความแตกต่างกันเล็กน้อย เมื่อพิจารณาละเอียดลงไปถึงประเภทธุรกิจต่าง ๆ ก็พบว่า ธุรกิจทั้ง 3 ประเภท ส่วนใหญ่สรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกประกอบกัน โดยเฉพาะธุรกิจการค้าสรรหามูลค่าระดับดังกล่าวจากแหล่งทั้งสองประกอบกันในสัดส่วนที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับกิจการอีก 2 ประเภท และเป็นที่น่าสนใจว่าในธุรกิจการค้า จะมีสัดส่วนของการสรรหามูลค่าจากแหล่งทั้งสองลดลงเมื่อระดับของพนักงานที่สรรหานั้นสูงขึ้น ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจธนาคารและอุตสาหกรรมการผลิต กล่าวคือธุรกิจธนาคารส่วนใหญ่จะสรรหาผู้บริหารระดับต้น จากแหล่งกำลังคนภายในกิจการ และสรรหาผู้บริหารระดับกลางและสูงจากแหล่งภายในและภายนอกประกอบกันเป็นหลัก ในขณะที่อุตสาหกรรมการผลิตกลับสรรหาผู้บริหารระดับต้นและกลางจากแหล่งกำลังคนทั้งสองแหล่งประกอบกันในสัดส่วนซึ่งมากกว่าที่สรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการ ยกเว้นแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงที่มีสัดส่วนการสรรหาจากแหล่งทั้งสองประกอบกันน้อยที่สุดเช่นเดียวกับในธุรกิจการค้า

อนึ่งเนื่องจากกิจการที่เป็นตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้สามารถจำแนกออกได้เป็นกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนและที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน จึงควรจะพิจารณาว่า ทั้งสองกิจการดังกล่าวมีความแตกต่างกันในเรื่องการสรรหามูลค่าหรือไม่ ผลวิเคราะห์การสรรหามูลค่าของกิจการที่เป็นตัวอย่างทั้ง 2 ลักษณะ ปรากฏว่า ทั้งกิจการที่มีและไม่มีการวางแผนกำลังคนนั้น ส่วนใหญ่สรรหามูลค่าระดับต่าง ๆ ทั้ง 4 ระดับจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการประกอบกัน ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 3.16



ตารางที่ 3.16 การสรรหาบุคลากร จำแนกตามการวางแผนกำลังคน

การสรรหาบุคลากร การวางแผนกำลังคน	สรรหาบุคลากร						อื่น ๆ		รวม		
	จากภายนอก		จากภายใน		ทั้งภายใน และภายนอก		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ					
<u>ไม่มีการวางแผน</u>											
ระดับปฏิบัติการ	2	14.3	-	-	12	85.7	-	-	14	100.0	
ผู้บริหารระดับต้น	1	7.1	4	28.6	8	57.1	-	-	13	92.8*	
ผู้บริหารระดับกลาง	1	7.1	2	14.3	8	57.1	-	-	11	78.5*	
ผู้บริหารระดับสูง	3	21.4	2	14.3	6	42.8	1	7.1	12	85.7*	
<u>มีการวางแผน</u>											
ระดับปฏิบัติการ	15	24.2	3	4.8	43	69.4	-	-	61	98.4*	
ผู้บริหารระดับต้น	1	1.6	14	22.6	43	69.4	-	-	58	93.6*	
ผู้บริหารระดับกลาง	2	3.2	11	17.7	44	71.0	-	-	57	91.9*	
ผู้บริหารระดับสูง	3	4.8	9	14.5	35	56.5	3	4.8	50	80.6*	

\* จำนวนร้อยละที่ขาดไป คือ จำนวนที่ไม่ได้รับคำตอบ

ข้อมูลในตารางที่ 3.16 แสดงให้เห็นว่ากิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนนั้นสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการประกอบกัน เป็นจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 85.7 ทว่าการสรรหาจากแหล่งทั้งสองดังกล่าวจะมีสัดส่วนคนน้อยลงเมื่อระดับของพนักงานสูงขึ้น และเป็นที่น่าสังเกตว่ากิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนจะสรรหาผู้บริหารระดับสูงจากแหล่งกำลังคนภายนอกในสัดส่วนที่สูงกว่าระดับพนักงานอื่น ๆ ทั้งนี้แตกต่างจากกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน ที่สรรหาบุคลากรระดับนี้จากแหล่งกำลังคนภายนอกกิจการในสัดส่วนที่น้อยกว่ามาก และส่วนใหญ่ของกิจการลักษณะนี้ทำการสรรหาบุคลากรทุกระดับของพนักงานจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกประกอบกัน เป็นที่น่าสังเกตอีกอย่างหนึ่งว่า การตอบแบบสอบถามในเรื่องการสรรหาบุคลากรนี้ จะได้รับคำตอบน้อยลงเมื่อคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับที่สูงขึ้น

2. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร พร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 3.15 และ 3.16 พบว่ากิจการที่เป็นตัวอย่างมีการสรรหาจากแหล่งกำลังคนทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งกิจการเหล่านี้มีวิธีการสรรหากำลังคนจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรหลายวิธีด้วยกัน สำหรับการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในกิจการที่เป็นตัวอย่าง ร้อยละ 50 จะสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการจากแหล่งกำลังคนภายในกิจการ โดยให้ฝ่ายบุคคลร่วมกันพิจารณากับผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่าง นอกจากนี้ร้อยละ 24.3 ของกิจการจะสรรหาบุคลากรระดับนี้โดยให้ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้พิจารณาเอง สำหรับการสรรหาผู้บริหารระดับต้นและกลางนั้น กิจการจะสรรหาด้วยวิธีเดียวกัน เพียงแต่ใช้วิธีหลังมากกว่าวิธีแรก ส่วนผู้บริหารระดับสูง กิจการร้อยละ 24.0 สรรหาบุคลากรระดับนี้ด้วยวิธีให้ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้พิจารณา หรือให้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบุคคล ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอื่น ๆ ร่วมพิจารณา หรือไม่ก็แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกโดยเฉพาะในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะพิจารณารายละเอียดได้ในตารางที่ 3.17

ตารางที่ 3.17 วิธีการสรรหบุคคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ

วิธีการสรรหาจากภายใน	ระดับตำแหน่งที่ว่าง							
	ระดับปฏิบัติการ		ผู้บริหารระดับต้น		ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ฝ่ายบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่างพิจารณาจาก - พนักงานปัจจุบันที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก - แผนภูมิกำลังคนทดแทนโดยผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอีกครั้ง และฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประสานงานกับต้นสังกัดเพื่อการยินยอม	33	50.0	20	28.6	15	23.4	6	12.0
2. ผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้พิจารณาจาก - พนักงานปัจจุบันที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก - ผู้สมัครที่หน่วยงานอื่น ๆ ส่งมาให้พิจารณา - แผนภูมิกำลังคนทดแทน โดยปรึกษาศักดิ์ และเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงพิจารณา หรือพิจารณาร่วมกัน	16	24.3	27	38.6	24	37.5	12	24.0
3. คณะกรรมการซึ่งอาจประกอบด้วยฝ่ายบุคคลและผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่าง และฝ่ายอื่น ๆ โดยพิจารณาจาก - พนักงานปัจจุบันที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก - แผนภูมิกำลังคนทดแทน ประกอบกับข้อมูลจากการทดสอบทัศนคติของพนักงาน	12	18.2	9	12.9	9	14.1	10	20.0
4. ฝ่ายบุคคลเป็นผู้พิจารณาเอง โดยพิจารณาจาก - พนักงานปัจจุบันที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก - แผนภูมิกำลังคนทดแทน	1	1.5	3	4.2	3	4.6	-	-
5. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกโดยเฉพาะ	2	3.0	9	12.9	9	14.1	10	20.0
6. วิธีอื่น ๆ ได้แก่ - มติของคณะกรรมการบริษัท - มติของคณะผู้บริหารระดับสูง - เจ้าของกิจการ - นโยบายบริษัทแม่ - ผู้จัดการทั่วไปร่วมกับฝ่ายบุคคลพิจารณา	2	3.0	2	2.8	4	6.3	12	24.0
รวม	66	100.0	70	100.0	64	100.0	50	100.0

หมายเหตุ วิธีการแต่ละวิธีที่แสดงในตารางที่ 3.17 เป็นการรวบรวมวิธีการต่าง ๆ ที่กิจการที่เป็นตัวอย่างแต่ละกิจการใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้สะดวกแก่การศึกษา

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการสรรหามุคลากร จากแหล่งกำลังคนภายในองค์การของกิจการที่เป็นตัวอย่าง พบว่าประมาณร้อยละ 50 ของกิจการที่มีการสรรหามุคลากรจากแหล่งนี้ สามารถสรรหาพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหารระดับกลางประมาณร้อยละ 50-75 ของตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งน้อยกว่าความสามารถในการสรรหาผู้บริหารระดับต้น แต่สิ่งที่น่าสนใจคือในระดับผู้บริหารระดับสูง มีกิจการบางกิจการที่สามารถสรรหาผู้บริหารระดับสูงได้เต็มตามจำนวนเป้าหมาย ในขณะที่กิจการบางกิจการสรรหาได้น้อยกว่าร้อยละ 25 ของตำแหน่งที่ว่าง ดังแสดงในตารางที่ 3.18

ตารางที่ 3.18 ความสามารถในการสรรหาคณาจารย์จากภายในองค์กร

ตำแหน่งที่ว่าง ระดับตำแหน่งที่ว่าง	น้อยกว่า 25 %		25 %		50 %		75 %		100 %		อื่น ๆ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ธนาคาร</b>														
1. ปฏิบัติการ	1	16.7	2	33.3	1	16.7	2	33.3	-	-	-	-	6	100.0
2. ผู้บริหารระดับต้น	-	-	-	-	1	12.5	1	12.5	5	62.5	-	-	7	87.5*
3. ผู้บริหารระดับกลาง	-	-	-	-	1	12.5	3	37.5	3	37.5	1	12.5	8	100.0
4. ผู้บริหารระดับสูง	1	16.7	-	-	1	16.7	1	16.7	3	50.0	-	-	6	100.0
<b>การค้า</b>														
1. ปฏิบัติการ	5	20.0	4	16.0	7	28.0	7	28.0	-	-	1	4.0	24	96.0*
2. ผู้บริหารระดับต้น	3	11.5	5	19.2	4	15.4	9	34.6	5	19.2	-	-	26	100.0
3. ผู้บริหารระดับกลาง	5	20.0	-	-	5	20.0	9	36.0	6	24.0	-	-	25	100.0
4. ผู้บริหารระดับสูง	5	25.0	2	10.0	3	15.0	2	10.0	6	30.0	1	5.0	19	95.0*
<b>อุตสาหกรรมการผลิต</b>														
1. ปฏิบัติการ	6	22.2	1	3.7	10	37.0	6	22.2	2	7.4	1	3.7	26	96.3*
2. ผู้บริหารระดับต้น	2	5.7	7	20.0	6	17.1	10	28.6	5	14.3	1	2.9	31	88.6*
3. ผู้บริหารระดับกลาง	7	21.9	1	3.1	10	31.3	6	18.8	6	18.8	1	3.1	31	96.7*
4. ผู้บริหารระดับสูง	8	30.8	3	11.5	2	7.5	3	11.5	7	26.9	2	7.7	25	96.2*
<b>รวมทุกประเภทธุรกิจ</b>														
1. ปฏิบัติการ	12	20.7	7	12.1	18	31.0	15	25.9	2	3.4	2	3.4	56	96.6*
2. ผู้บริหารระดับต้น	5	7.2	12	17.4	11	15.9	20	29.0	15	21.7	1	1.4	64	92.7*
3. ผู้บริหารระดับกลาง	12	18.5	1	1.5	16	24.6	18	27.7	15	23.1	2	3.1	64	98.5*
4. ผู้บริหารระดับสูง	14	26.9	5	9.6	6	11.5	6	11.5	16	30.8	3	5.8	50	96.2*

\* จำนวนร้อยละที่ขาดไป คือ จำนวนที่ไม่ตอบ

หมายเหตุ อื่น ๆ หมายถึง มากกว่าร้อยละ 75 แต่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 ของตำแหน่งที่ว่าง

จากตารางที่ 3.18 จะเห็นได้ว่า ธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตประมาดย้อยละ 50 สามารถสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง จากแหล่งกำลังคนภายในได้ประมาณร้อยละ 50-75 ของตำแหน่งที่ว่าง ยกเว้นในระดับผู้บริหารระดับสูงที่ทั้งสองธุรกิจสามารถสรรหาได้น้อยกว่าร้อยละ 25 ของตำแหน่งที่ว่าง ในขณะที่บางส่วนสามารถสรรหาได้ตามต้องการทุกตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจธนาคารที่ร้อยละ 50 สามารถหาผู้บริหารระดับสูงได้เต็มตามเป้าหมาย นอกจากนี้ส่วนใหญ่ของธุรกิจธนาคารยังสามารถสรรหาผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นได้ประมาณ ร้อยละ 50-75 ของตำแหน่งที่ว่าง แต่ในระดับพนักงานปฏิบัติการ ธุรกิจธนาคารต่าง ๆ มีความสามารถแตกต่างกันออกไป

การศึกษาถึงความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในกิจการ อาจศึกษาโดยพิจารณาจากการมีหรือไม่มีการวางแผนกำลังคนได้เช่นกัน และผลจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า กิจการที่ไม่มีแผนกำลังคนมีความสามารถในการสรรหาบุคลากรต่างจากกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน ดังแสดงในตารางที่ 3.19

ตารางที่ 3.19 ความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร จำแนกตามการวางแผนกำลังคน

ร้อยละของตำแหน่งว่าง	น้อยกว่า 25		25		50		75		100		อื่น ๆ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่งว่าง														
<u>ไม่มีการวางแผนกำลังคน</u>														
ระดับปฏิบัติการ	4	33.3	1	8.3	4	33.3	3	25.0	-	-	-	-	12	100.0
ผู้บริหารระดับต้น	-	-	2	16.7	4	33.3	3	25.0	2	16.7	-	-	11	91.7*
ผู้บริหารระดับกลาง	2	20.0	1	10.0	4	40.0	3	30.0	-	-	-	-	10	100.0
ผู้บริหารระดับสูง	4	50.0	-	-	-	-	1	12.5	-	-	1	12.5	6	75.0*
<u>มีการวางแผนกำลังคน</u>														
ระดับปฏิบัติการ	8	17.4	6	13.0	13	28.3	12	26.1	2	4.3	3	6.5	44	95.7*
ผู้บริหารระดับต้น	5	8.8	10	17.5	7	12.3	17	29.8	13	22.8	1	1.7	53	93.0*
ผู้บริหารระดับกลาง	10	17.8	-	-	12	21.4	15	26.8	15	26.8	2	3.6	54	96.4*
ผู้บริหารระดับสูง	10	22.7	5	11.4	6	13.6	5	11.4	16	36.4	2	4.5	44	100.0

\* จำนวนที่ขาดไป คือจำนวนที่ไม่ได้รับคำตอบ

หมายเหตุ อื่น ๆ หมายถึง มากกว่าร้อยละ 75 แต่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของตำแหน่งว่าง

จากการสังเกตจะเห็นได้ว่า กิจกรรมที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนมีความสามารถในการสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการผู้บริหารระดับต้นและกลางประมาณร้อยละ 50-75 ของตำแหน่งที่ว่าง ในทางตรงข้าม ร้อยละ 50 ของกิจกรรมที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนมีความสามารถสรรหาผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่าร้อยละ 25 ของตำแหน่งที่ว่าง และเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่มีการวางแผนกำลังคน พบว่ากิจกรรมที่มีการวางแผนกำลังคนมีความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในมากกว่า ถึงแม้ว่าในระดับปฏิบัติการกิจกรรมทั้งสองแบบจะมีความสามารถใกล้เคียงกันก็ตาม แต่ในระดับผู้บริหารขึ้นไปแล้ว กิจกรรมที่มีการวางแผนกำลังคนสามารถสรรหาผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทั้ง 3 ได้มากกว่า

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร

สำหรับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กรนั้นจากการศึกษาพบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่สรรหาพนักงานปฏิบัติการด้วยวิธีพิจารณาจากผู้รอกใบสมัครงานหรือจดหมายสมัครงานมากที่สุด (ร้อยละ 63) รองลงมาได้แก่วิธีติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างจากการสรรหาบริหารทั้ง 3 ระดับ ซึ่งนิยมใช้วิธีประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ มากที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อระดับผู้บริหารสูงขึ้นจะใช้วิธีนี้น้อยลง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.20



ตารางที่ 3.20 วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร

วิธีการสรรหา	ระดับตำแหน่งทั่วๆไป		ปฏิบัติการ		ผู้บริหารระดับต้น		ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ธนาคาร</b>										
1. ดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง	-	-	-	-	1	12.5	1	12.5	1	12.5
2. ติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	8	100.0	1	12.5	1	12.5	1	12.5	-	-
3. ติดต่อสมาคมแรงงานวิชาชีพ	3	37.5	1	12.5	1	12.5	1	12.5	-	-
4. ติดต่อศูนย์จัดหางานกรมแรงงาน	3	37.5	-	-	-	-	-	-	-	-
5. ติดต่อสำนักงานจัดหางานเอกชน	-	-	-	-	1	12.5	-	-	-	-
6. พิจารณาจากผู้พิมพ์งานปัจจุบันแนะนำ	6	75.0	1	12.5	1	12.5	-	-	-	-
7. ประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ	6	75.0	3	37.5	2	25.0	-	-	-	-
8. พิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่มีติดต่อแนะนำ	6	75.0	3	37.5	4	50.0	3	37.5	3	37.5
9. พิจารณาจากผู้โทรออกในสมัคร หรือจดหมายสมัครงาน	6	75.0	3	37.5	3	37.5	-	-	-	-
10. วิธีอื่น ๆ	2	25.0	-	-	-	-	1	12.5	-	-
<b>การค้า</b>										
1. ดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง	3	9.7	2	6.5	4	12.9	2	6.5	-	-
2. ติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	22	71.0	9	29.0	1	3.2	-	-	-	-
3. ติดต่อสมาคมแรงงานวิชาชีพ	10	32.2	1	3.2	1	3.2	-	-	-	-
4. ติดต่อศูนย์จัดหางานกรมแรงงาน	18	58.1	1	3.2	-	-	-	-	-	-
5. ติดต่อสำนักงานจัดหางานเอกชน	3	9.7	3	9.7	5	16.1	6	19.4	6	19.4
6. พิจารณาจากผู้พิมพ์งานปัจจุบันแนะนำ	23	74.2	15	48.4	9	29.0	4	12.9	4	12.9
7. ประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ	23	74.2	16	51.6	13	41.9	5	16.1	5	16.1
8. พิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่มีติดต่อแนะนำ	15	48.4	14	45.2	9	29.0	6	19.4	6	19.4
9. พิจารณาจากผู้โทรออกในสมัคร หรือจดหมายสมัครงาน	25	80.7	15	48.4	8	25.8	1	3.2	1	3.2
10. วิธีอื่น ๆ	1	3.2	1	3.2	3	9.7	10	32.2	10	32.2
<b>อุตสาหกรรมการผลิต</b>										
1. ดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง	-	-	1	2.7	4	10.8	2	5.4	-	-
2. ติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	27	73.0	18	48.6	6	16.2	1	2.7	-	-
3. ติดต่อสมาคมแรงงานวิชาชีพ	7	18.9	4	10.8	1	2.7	-	-	-	-
4. ติดต่อศูนย์จัดหางานกรมแรงงาน	22	59.5	7	18.9	4	10.8	-	-	-	-
5. ติดต่อสำนักงานจัดหางานเอกชน	2	5.4	3	8.1	4	10.8	3	8.1	3	8.1
6. พิจารณาจากผู้พิมพ์งานปัจจุบันแนะนำ	23	62.2	10	27.0	4	10.8	1	2.7	1	2.7
7. ประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ	26	70.3	25	67.6	22	59.5	11	29.7	11	29.7
8. พิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่มีติดต่อแนะนำ	16	43.2	12	32.4	8	21.6	5	13.5	5	13.5
9. พิจารณาจากผู้โทรออกในสมัคร หรือจดหมายสมัครงาน	32	86.5	21	56.8	11	29.7	3	8.1	3	8.1
10. วิธีอื่น ๆ	2	5.4	-	-	1	2.7	3	8.1	-	-
<b>ทุกประเภทธุรกิจ</b>										
1. ดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง	3	3.9	3	3.9	9	11.8	5	6.6	-	-
2. ติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	57	75.0	28	36.8	8	10.5	1	1.3	-	-
3. ติดต่อสมาคมแรงงานวิชาชีพ	20	26.3	6	7.9	3	3.9	-	-	-	-
4. ติดต่อศูนย์จัดหางานกรมแรงงาน	42	55.3	8	10.5	4	5.2	-	-	-	-
5. ติดต่อสำนักงานจัดหางานเอกชน	5	6.6	6	7.9	10	13.2	9	11.8	9	11.8
6. พิจารณาจากผู้พิมพ์งานปัจจุบันแนะนำ	52	68.4	26	34.2	14	18.4	5	6.6	5	6.6
7. ประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ	55	72.4	44	57.9	37	48.7	16	21.1	16	21.1
8. พิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่มีติดต่อแนะนำ	37	48.7	29	38.2	21	27.6	14	18.4	14	18.4
9. พิจารณาจากผู้โทรออกในสมัคร หรือจดหมายสมัครงาน	63	82.9	39	51.3	22	28.9	4	5.2	4	5.2
10. วิธีอื่น ๆ	6	7.9	1	1.3	3	3.9	14	18.4	14	18.4

หากศึกษาละเอียดลงไปถึงประเภทธุรกิจแต่ละประเภทแล้ว จะพบว่าธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตส่วนมากสรรหาพนักงานปฏิบัติการผู้บริหารระดับต้นและกลางด้วยวิธีการเช่นเดียวกันคือ ยกเว้นในผู้บริหารระดับสูงที่ธุรกิจการค้าจะสรรหาด้วยวิธีติดต่อสำนักงานจัดหางานเอกชน และวิธีพิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่เป็นที่นับถือแนะนำให้ แต่อุตสาหกรรมผลิตจะสรรหาด้วยวิธีประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ ซึ่งวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้แตกต่างไปจากวิธีการของธุรกิจธนาคาร ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารทุกกิจการสรรหาพนักงานปฏิบัติการด้วยวิธีติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สำหรับพนักงานปฏิบัติการ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและสูง ธนาคารใช้วิธีพิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่เป็นที่นับถือแนะนำให้มากที่สุด

การศึกษาการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในอาจศึกษา โดยพิจารณาถึงการมีหรือไม่มีการวางแผนกำลังคนได้ เช่นกัน และผลปรากฏว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคนใช้วิธีประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ มากที่สุด รองลงมาได้แก่วิธีติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และวิธีพิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่เป็นที่นับถือแนะนำให้เป็นอันดับสาม ซึ่งวิธีสุดท้ายนั้นกิจการที่ไม่มีแผนกำลังคนใช้มาก เป็นอันดับสองรองจากวิธีพิจารณาจากผู้ซึ่งพนักงานปัจจุบันแนะนำ ดังแสดงในตารางที่ 3.21

ตารางที่ 3.21 วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ จำแนกตามการวางแผนกำลังคน

วิธีการสรรหา	การวางแผนกำลังคน									
	ไม่มีการวางแผน			มีการวางแผนกำลังคน						
	กำลังคน			วางแผนอย่างมีหลักการ		วางแผนอย่างขาดหลักการ		รวม		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง	2	14.3	6	18.8	6	20.0	12	19.4		
2. ติดต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	8	57.1	31	96.9	27	90.0	58	93.5		
3. ติดต่อสมาคมแรงงานวิชาชีพ	-	-	12	37.5	11	36.7	23	37.1		
4. ติดต่อศูนย์จัดหางานกรมแรงงาน	5	35.7	22	68.8	17	56.7	39	62.9		
5. ติดต่อสำนักงานจัดหางานเอกชน	2	14.3	8	25.0	9	30.0	17	27.4		
6. พิจารณาจากผู้ที่พนักงานปัจจุบันแนะนำ	12	85.7	25	78.1	18	60.0	43	69.4		
7. ประกาศรับสมัคร โดยผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ	10	71.4	29	90.6	30	100.0	59	95.2		
8. พิจารณาจากผู้ซึ่งบุคคลภายนอกที่มีข้อเสนอแนะ	9	64.3	17	53.1	17	56.7	34	54.8		
9. พิจารณาจากผู้ถือกรอกใบสมัคร หรือจดหมายสมัครงาน	11	78.6	29	90.6	25	83.3	54	87.1		
10. วิธีอื่น ๆ	3	21.4	8	25.0	7	23.3	14	22.6		

เมื่อพิจารณาละเอียดลงไปถึงลักษณะการวางแผนกำลังคน จะพบว่าทั้งกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์และอย่างขาดหลักเกณฑ์ ต่างใช้วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกกิจการ เช่น เดียวกันทุกประการ

4. ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การ

การสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อประสิทธิภาพของบุคลากร จากแหล่งกำลังคนทั้งสองแหล่งนี้ ได้ศึกษาประสิทธิภาพของบุคลากร โดยการให้คะแนนแก่คุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคลากรทั้งสองแหล่งดังกล่าวใน 5 ลักษณะ คือ ผลงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ การสร้างสรรค์ และมนุษยสัมพันธ์ แล้วจึงนำมารวมเป็นคะแนนเฉลี่ยของบุคลากรที่หาได้จากแต่ละแหล่ง และปรากฏว่าคะแนนของบุคลากรทั้งสองแหล่งใกล้เคียงกัน ซึ่งหมายความว่าประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งสองแหล่งไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ คะแนนของบุคลากรทั้งสองแหล่งจำแนกตามประเภทธุรกิจต่าง ๆ ก็ไม่แตกต่างกันนัก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามในทุกประเภทธุรกิจ ต่างมีความเห็นเช่นเดียวกันว่าประสิทธิภาพของกลุ่มบุคลากร ที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนทั้งสองแหล่งไม่ต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 3.22

ตารางที่ 3.22 คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานแยกตามแหล่งการสรรหา

ประเภทธุรกิจ แหล่งกำลังคน	ธนาคาร	การค้า	อุตสาหกรรมการผลิต	รวม
ภายในองค์การ	21.33	21.00	20.69	21.00
ภายนอกองค์การ	20.67	19.19	21.46	20.44



อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบุคลากรในองค์การมีหลายระดับความเห็นเกี่ยวกับเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งสองแหล่งนั้นอาจแตกต่างกันไปตามระดับพนักงานด้วย จึงได้ศึกษาให้ละเอียดลงไปถึงเรื่องนี้ ซึ่งสามารถพิจารณารายละเอียดได้ในตารางที่ 3.23

ตารางที่ 3.23 คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่าง ๆ แยกตามแหล่งการสรรหา

ประเภทธุรกิจ แหล่งกำลังคน	ธนาคาร	การค้า	อุตสาหกรรมการผลิต	รวม
<u>ภายในองค์การ</u>				
ก. ปฏิบัติการ	20.80	19.58	19.43	19.94
ข. ผู้บริหารระดับต้น	22.28	21.05	21.36	21.56
ค. ผู้บริหารระดับกลาง	22.57	21.03	21.92	21.84
<u>ภายนอกองค์การ</u>				
ก. ปฏิบัติการ	22.43	20.95	19.26	20.08
ข. ผู้บริหารระดับต้น	20.33	22.00	21.33	21.22
ค. ผู้บริหารระดับกลาง	20.25	21.95	22.06	21.42

จากตารางที่ 3.23 ข้างต้น ปรากฏว่าคะแนนต่าง ๆ ของบุคลากรทั้ง 2 แหล่ง ในระดับต่าง ๆ ของพนักงานใกล้เคียงกัน แสดงว่าประสิทธิภาพของพนักงานระดับต่าง ๆ ทั้งในกลุ่มที่สรรหาได้จากภายในและภายนอกไม่ต่างกัน

5. ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์และข้อบกพร่องของการสรรหาบุคลากร จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การ

การสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับประโยชน์และข้อบกพร่องของการสรรหาบุคลากรจากทั้งสองแหล่งดังกล่าว ใช้วิธีการจัดอันดับประโยชน์ และข้อบกพร่องของประเภทการสรรหาจากทั้งสองแหล่งเพียง 3 อันดับ ได้แก่

ข้อเสนออันดับแรก	หมายถึง	ข้อเสนอที่สำคัญมากที่สุด
ข้อเสนออันดับสอง	หมายถึง	ข้อเสนอที่สำคัญรองลงมา
ข้อเสนออันดับสาม	หมายถึง	ข้อเสนอที่สำคัญรองจากอันดับสอง
ในทำนองเดียวกัน	ข้อเสนออันดับแรก	หมายถึง ข้อเสนอที่สำคัญที่สุด
	ข้อเสนออันดับสอง	หมายถึง ข้อเสนอที่สำคัญรองลงมา
	ข้อเสนออันดับสาม	หมายถึง ข้อเสนอที่สำคัญรองจากอันดับสอง

ข้อเสนอและข้อบกพร่องแต่ละข้ออาจได้รับเลือกในอันดับที่ต่างกันในจำนวนที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงได้กำหนดคะแนนของอันดับของข้อเสนอและข้อบกพร่องดังกล่าว ดังนี้

ข้อเสนออันดับแรก	มีคะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
ข้อเสนออันดับสอง	มีคะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
ข้อเสนออันดับสาม	มีคะแนนเท่ากับ	1	คะแนน
ข้อบกพร่องอันดับแรก	มีคะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
ข้อบกพร่องอันดับสอง	มีคะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
ข้อบกพร่องอันดับสาม	มีคะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

จากนั้นจึงนำมารวมเป็นคะแนนของข้อเสนอและข้อบกพร่องแต่ละข้อ ซึ่งคะแนนของข้อเสนอและข้อบกพร่องแต่ละข้อนี้เป็นตัวบ่งบอกว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อเสนอและข้อบกพร่องแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด

ข้อเสนอของการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในกิจการนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจประเภทต่าง ๆ มีความเห็นว่า มีข้อเสนอต่อการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานมากที่สุด ส่วนข้อเสนอที่สำคัญรองลงมา ก็คือ ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการทดลองงานเพราะทราบผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.24

ตารางที่ 3.24 ประโยชน์ของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร

ประโยชน์	ธนาการ				การค้า				อุตสาหกรรมการผลิต				รวม				
	1		2		3		คะแนน		1		2		3		คะแนน		
	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	
อันต้บ																	
บํารุขว้แะกําลังใจของพนักงาน ทำให้เกิด ความจงรักภักดีต่อกิจการ	6	2	1	23	13	12	15	78	26	5	3	91	45	19	9	182	
ไม่จําเป็นต้องทดลองงาน เพราะทราบผลการ ปฏิบัติงานแล้ว	1	3	1	10	9	7	5	46	5	10	5	40	15	20	11	96	
ประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการ สรรหาบุคลากรจากรายนอก	1	2	2	8	6	6	8	38	3	10	4	33	10	18	14	80	
ไม่ต้องอบรมรูมินเฑเพื่อใหปรับตัว และทัศนคติ เนื่องจกาคณะคุณเคยกับกิจการค้ดอยู่แล้ว	-	1	4	6	1	8	11	30	2	12	14	44	3	21	29	80	
ประโยชน์อื่น ๆ	-	-	-	-	2	-	2	8	1	-	1	4	3	-	3	12	

หมายเหตุ ประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่

- พัฒนาบุคลากรภายในองค์กรในสายอาชีพต่าง ๆ ให้รอบรู้และเจริญก้าวหน้า
- ใจใจได้ในเรื่องความซื่อสัตย์ เพราะทำงานกันมาก่อน ทราบประวัติส่วนตัวดี(และผลประโยชน์ที่กิจการได้) ซึ่งพิจารณาจากอายุงานเป็นหลักประกันว่า จะซื่อสัตย์ต่อไป
- ช่วยแก้ปัญหาขาดแคลนคนงานได้

เมื่อพิจารณาแล้ว จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งในธุรกิจธนาคารและการค้า มีความเห็นต่อประโยชน์ของการสรรหาคูคลากรจากภายในองค์กรเหมือนกันทุกประการ ยกเว้นแต่ผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต มีความเห็นต่างจากธุรกิจทั้งสองในประโยชน์อันดับสองและสาม คือประโยชน์อันดับสองได้แก่การไม่ต้องอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้ปรับตัวและทัศนคติ เนื่องจากคุ้นเคยกับกิจการที่อยู่แล้ว ส่วนประโยชน์ของการไม่ต้องทดลองงานเป็นประโยชน์อันดับสาม

แม้ว่าการสรรหาคูคลากรจากภายในองค์กรจะมีประโยชน์ดังกล่าวข้างต้นก็ตาม แต่ก็มีข้อบกพร่องเช่นกัน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามของทุกประเภทธุรกิจเห็นว่าในกรณีที่การพิจารณาไม่ยุติธรรมจะสร้างความไม่พอใจหรือระส่ำระสายนั้นเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือการหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการได้ยาก ส่วนข้อบกพร่องอันดับสามได้แก่การทำให้ไม่ได้คนที่มีความคิดริเริ่มแตกต่างไปจากวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิม ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 3.25



ตารางที่ 3.25 ขอบพระองค์ของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ

ขอบพระองค์	อนาคาร			การคา			อุตสาหกรรม			รวม						
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
			คะแนน			คะแนน			คะแนน			คะแนน				
หากไม่ยุติธรรมจะสร้างวามไม่พอใจหรือระส่ำระสายได้	4	1	-	14	3	7	8	31	11	7	5	52	18	15	13	97
บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่ต้องการหาโดยยาก	1	1	-	5	10	2	2	36	11	8	4	53	22	11	6	94
ทำให้ไม่เกิดความยุติธรรมหรือเกิดความไม่ยุติธรรมองการแบบเดิม	-	2	2	6	5	7	6	35	8	5	9	43	13	14	17	84
เสียโอกาสที่จะได้บุคคลสมมติที่ต้องการเขามาทำงานในกิจการ	-	1	2	4	6	7	5	37	5	5	8	33	11	13	15	74
ทำงานในกิจการมานานจนไม่เห็นขอบพระองค์ของตนเองและหน่วยงาน	2	3	-	12	1	4	8	19	2	7	9	29	5	14	17	60
ใช้เวลานานที่จะพิจารณาบุคคลใดคนหนึ่ง	1	-	2	5	5	4	1	24	-	5	1	11	6	9	5	41
ขอบพระองค์อื่น ๆ	-	-	1	1	-	1	1	3	-	-	1	1	-	1	3	5

หมายเหตุ ขอบพระองค์อื่น ๆ ได้แก่

- ทำให้กิจการไม่ได้รับความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- มีปัญหาในการโอนกำลังคนหรือตำแหน่งงานเดิม

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการสรรหาจากภายในองค์กรในแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกันบ้าง กลุ่มธนาคารมีความเห็นว่า กรณีเกิดความไม่ยุติธรรม อันสร้าง ความไม่พอใจ หรือระส่ำระสายเป็นข้อบกพร่องอันดับแรก รองลงมาได้แก่บุคคลที่ทำงานในกิจการมานาน อาจไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเองและหน่วยงาน ส่วนอันดับสาม คือ ทำให้ไม่ได้คนที่มี ความคิดริเริ่มแตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ในขณะที่กลุ่มการค้าเห็นว่าข้อบกพร่อง อันดับแรก ได้แก่ การเสียโอกาสที่จะได้ผู้มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามาทำงานในกิจการ และการหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการได้ยาก เป็นข้อบกพร่องอันดับสอง ซึ่งข้อบกพร่องนี้ก็ถือเป็นข้อบกพร่องอันดับแรกของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต และอันดับสองคือกรณีเกิดความไม่ยุติธรรมจนสร้างความไม่พอใจและระส่ำระสาย ส่วนอันดับที่สามนั้น ทั้งธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรม การผลิต มีความเห็นเหมือนกับกลุ่มธนาคาร

สำหรับการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กรนั้น ต่างได้ให้ความเห็นว่าประโยชน์อันดับแรกคือ การมีโอกาสที่จะเลือกผู้เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้มากกว่า ประโยชน์รองลงมาคือ การนำมาซึ่งความคิดริเริ่มใหม่ ส่วนประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนได้โดยเร็ว เป็นอันดับสาม ซึ่งพิจารณาได้จากตารางที่ 3.26

ตารางที่ 3.26 ประโยชน์ของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร

ประโยชน์	อันดับ				ธนาคาร				การคา				อุตสาหกรรมการผลิต				รวม						
	1		2		3		คะแนน		1		2		3		คะแนน		1		2		3	คะแนน	
มีโอกาศที่จะเลือกผู้เหมาะสมกับตำแหน่งได้มากกว่า	3	2	2	1	14	11	5	4	47	26	8	2	3	96	40	15	7	157					
นำมาซึ่งความคิดริเริ่มใหม่	2	3	1	1	13	8	15	3	57	6	18	10	64	16	36	14	134						
ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนโดยเร็ว	3	1	2	2	13	-	4	9	17	5	4	12	35	8	9	23	65						
สามารถกำหนดระดับเงินเดือนใหม่ได้	-	2	3	3	7	1	5	10	23	-	7	7	21	-	14	20	48						
ประโยชน์อื่น ๆ	-	-	-	-	-	1	1	-	5	-	-	4	4	1	1	4	9						

หมายเหตุ ประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่

- ช่วยนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ประสบการณ์ แนวความคิดในการปฏิบัติงาน ที่สละบที่มีดีกว่าเข้าสู่กิจการ
- สร้างคนรุ่นใหม่ไว้สำหรับเพื่อการเจริญเติบโตของกิจการในอนาคต
- แก่ปัญหาการผูกคนเขาทำงานหลาย ๆ คนในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน
- ง่ายแก่การให้การศึกษอบรมและวินัย

เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกกิจการนั้นเหมือนกัน จะต่างกันเฉพาะที่อันดับของประโยชน์ กล่าวคือ ทั้งธุรกิจธนาคารและอุตสาหกรรมการผลิตมีความเห็นว่าทำให้มีโอกาที่จะเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งได้มากกว่าเป็นประโยชน์อันดับแรก ซึ่งธุรกิจการค้ากลับเห็นว่าประโยชน์ข้อนี้จัดเป็นอันดับสอง รองจากการนำมาซึ่งความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อันดับแรกของธุรกิจการค้า ทั้งนี้ตรงข้ามกับอุตสาหกรรมผลิต ในขณะที่ธุรกิจธนาคารเห็นว่าประโยชน์ในการนำมาซึ่งความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และในการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนได้โดยเร็ว มีความสำคัญเท่ากันเป็นอันดับสอง ส่วนประโยชน์อันดับสามของธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตมีความเห็นตรงกัน คือ ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม การสรรหาบุคลากรจากภายนอกกิจการมีข้อบกพร่อง คือทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนสั่นคลอนมากที่สุด อันดับสองคือเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา อบรมและวัดผล ส่วนด้านความคิดพนักงานใหม่อาจมีทัศนคติขัดแย้งกับลักษณะการบริหารงานเป็นข้อบกพร่องอันดับสาม ดังแสดงในตารางที่ 3.27

ตารางที่ 3.27 ขอบบพรองของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ

ขอบบพรอง	อันดับ			ธนาการ			การกา			อุตสาหการการผลิต			รวม			
	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน
ทำใหชวยแกลังใจของพนักงานที่ทำงานอยูก่อน สันคดอนใด	4	2	-	16	12	12	3	63	17	11	4	77	28	25	7	156
สัณเปลืองทงเวลาและคาลงายในการสรรหา การอปรมและวัตผล	3	3	2	17	9	6	4	43	12	9	10	64	18	18	16	124
พนักงานใหมอาจมีทัศนคติและความรู้ลึกซัดแยงกับ ลักษณะการปรบริหารงาน	-	2	5	9	8	9	10	52	6	9	12	48	9	20	27	109
ทำใหเกิดการแยงตั้งบคุลาการระหวางกิจการ ประเภทเดียวกันหรือคาลายกัน	1	-	-	3	1	1	4	9	-	5	3	13	19	6	7	25
ขอบบพรองอื่น ๆ	-	-	-	-	-	1	4	6	1	-	4	4	1	1	8	13

หมายเหตุ ขอบบพรองอื่น ๆ ได้แก่

- ระบุค้บเงินเคือนสูงซึนมีผลกระทบตอคนเกาและระบบเงินเคือน
- ตองใชเวลาในการใคความรู ประสมการณ เพื่อบรูบติงงานตามเปพหมายขององคการ
- หากระยะเวลาในการพิจารณาคัดเลือกมีจำกัด อาจใคคนที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำใหสัณเปลืองเวลาและคาลงายในการสรรหาคนใหมอก และอาจทำใหเสียงาน
- ยังตองพิสูจน์ควาามาไววางใจกันระยะหนึ่งจนกวาจะแนใจ
- บุคลาการจากภายนอกอาจไม่สามารถปรับตัวใหเข้ากักิจการ สุกภาพแวดล้อม การทำงาน และวันหยุด
- ใคคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เนื่องจากการรับผาคคนเข้าทำงานมีมาก

ธุรกิจทั้ง 3 ประเภทต่างมีความเห็นต่อขอบปรองของการสรรหาประเภทนี้เหมือนกัน แต่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน จะเห็นว่าทั้งธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตเห็นว่าการทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนสิ้นคลอนนั้น เป็นขอบปรองที่สำคัญที่สุด แต่ธนาคารให้ความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากการสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา การอบรม และวัดผล และขอบปรองอันดับสามในความคิดเห็นของธุรกิจธนาคารก็คือ ทักษะคิดและความคิดเห็นของพนักงานใหม่อาจขัดแย้งกับลักษณะการบริหารงาน ในขณะที่ธุรกิจการค้าเห็นว่าทักษะคิดของพนักงานใหม่อาจขัดแย้งกับลักษณะการบริหารงาน เป็นขอบปรองอันดับสอง ส่วนอันดับสามคือการสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา การอบรมและวัดผล ซึ่งขอบปรองสองข้อนี้ อุตสาหกรรมการผลิตให้ความสำคัญสุด

#### ปัญหาในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร

การศึกษาปัญหาในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคล ของกิจการที่เป็นตัวอย่าง โดยใช้วิธีการจัดอันดับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นเพียง 3 อันดับ ได้แก่

- อันดับแรก หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด
- อันดับสอง หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นมากรองลงมา
- อันดับสาม หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นมากรองจากอันดับสอง

ปัญหาแต่ละข้ออาจได้รับเลือกในอันดับที่ต่างกันในจำนวนที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงได้กำหนดคะแนนของอันดับของปัญหาทั้ง 3 อันดับดังนี้

- ปัญหาอันดับแรก มีคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
- ปัญหาอันดับสอง มีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
- ปัญหาอันดับสาม มีคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นจึงนำมารวมเป็นคะแนนของปัญหาแต่ละข้อ ซึ่งคะแนนของปัญหาแต่ละข้อนี้จะเป็นตัวบ่งบอกว่าผู้ตอบแบบสอบถามประสบกับปัญหานั้น ๆ มากน้อยเพียงใด

จากความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการวางแผนกำลังคน ที่ผู้ตอบแบบสอบถามของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ประสบปัญหามากที่สุดนั้นคล้ายคลึงกัน ปัญหาอันดับแรกได้แก่ ปัญหาของหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่างๆ ยังปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร ปัญหาในการวางแผนกำลังคนที่พบมากเป็นอันดับสอง คือปัญหาที่นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วน ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคนและเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหาอันดับสามนั้นเป็นการขาดการติดตามและการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง ซึ่งรายละเอียดได้แสดงในตารางที่ 3.28

ตารางที่ 3.28 ปัญหาในการวางแผนกำลังคน

ประเภทธุรกิจ ปัญหา	ธนาคาร				การค้า				อุตสาหกรรมการผลิต				คะแนนรวม
	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	
หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่าง ๆ ยังปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร	3	1	-	11	5	6	5	32	7	6	4	37	80
นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	1	8	3	5	3	22	5	12	2	41	71
การขาดการติดตามและการประเมินผลการทำงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง	2	2	1	11	3	-	4	13	6	2	6	28	52
ความคิดหลากหลายในการคาดคะเนและพยากรณ์	-	-	-	-	1	4	2	13	7	1	6	29	42
การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนกำลังคน	-	-	-	-	4	1	1	15	3	1	1	12	27
ผู้บริหารยังไม่สนใจที่จะใช้ข้อมูลที่นักวางแผนจัดทำขึ้น	1	-	-	3	2	4	-	14	-	2	2	6	23
การขาดแคลนข้อมูลทางสถิติ และความรู้เกี่ยวกับกำลังคน	-	-	2	2	1	-	2	5	1	2	1	8	15
ปัญหาอื่น ๆ	-	-	-	-	1	-	1	4	-	1	2	4	8

- หมายเหตุ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่

- กิจกรรมจำกัดคนทำให้ไม่ปฏิบัติตามแผนกำลังคน
- การลงทุนหรือการพัฒนาในระบบใหม่ทำให้ไม่อาจวางแผนได้แน่นอนหรืออาจจะไม่ได้รับข้อมูลเพียงพอ
- ผู้บริหารในฝ่ายอื่น ๆ ยังมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนว่าอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลเพียงหน่วยเดียว
- ความไม่แน่นอนของแผนการดำเนินงานของกิจการ
- งบประมาณและค่าใช้จ่ายมีจำกัด



จากตารางที่ 3.28 อาจสรุปได้ว่าปัญหาในการวางแผนกำลังคนที่ธุรกิจทั้ง 3 ประเภท ประสบันนั้นคล้ายคลึงกัน จะเห็นได้ว่า ทั้งปัญหาการขาดการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง และปัญหาหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่างๆ ยังปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควรนั้น ต่างเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับการวางแผนกำลังคนในธุรกิจธนาคารมากที่สุด ส่วนปัญหาอันดับสามของธุรกิจธนาคารได้แก่ปัญหาที่นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคนและเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างจากธนาคารเล็กน้อย กล่าวคือปัญหาอันดับแรกของธนาคาร ซึ่งเป็นปัญหาอันดับแรกของธุรกิจการค้าด้วยนั้น จะเป็นปัญหาอันดับสองของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ส่วนปัญหาอันดับสามของธนาคารกลับเป็นปัญหาอันดับแรกของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต และเป็นปัญหาอันดับสองของธุรกิจการค้า นอกจากนี้ ปัญหาอันดับสามของธุรกิจการค้าได้แก่ ปัญหาการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนกำลังคน ซึ่งต่างจากธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ที่เห็นว่าปัญหาความผิดพลาดในการคาดคะเนและพยากรณ์เป็นปัญหาอันดับสาม

นอกจากจะพิจารณาปัญหาในการวางแผนกำลังคนของกิจการที่เป็นตัวอย่าง โดยศึกษาตามประเภทธุรกิจแล้ว อาจจะศึกษาตามลักษณะของการวางแผนได้อีกด้วย ซึ่งผลปรากฏว่าปัญหาในการวางแผนกำลังคนของกิจการที่มีการวางแผนอย่างมีหลักเกณฑ์ และขาดหลักเกณฑ์นั้นไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 3.29

ตารางที่ 3.29 ปัญหาในการวางแผนกำลังคน จำแนกตามลักษณะของการวางแผน

ปัญหา	อันดับ	วางแผนอย่างขาดหลักเกณฑ์				วางแผนอย่างมีหลักเกณฑ์			
		1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน
หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่าง ๆ ยังปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร		6	5	4	32	10	6	5	47
นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ		5	8	3	34	4	11	3	37
การขาดการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง		4	1	4	18	6	3	6	30
ความผิดพลาดในการคาดคะเนและพยากรณ์		2	3	4	16	5	2	4	23
การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนกำลังคน		5	3	2	22	2	-	-	6
ผู้บริหารยังไม่สนใจที่จะใช้ข้อมูลทั้งทางแผนจัดทำขึ้น		2	3	1	13	1	4	1	12
การขาดแคลนข้อมูลทางสถิติ และความรู้เกี่ยวกับกำลังคน		1	1	3	8	-	1	2	4
ปัญหาอื่น ๆ		-	1	1	3	1	-	2	5

หมายเหตุ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่

- กิจการจำกัดคนทำให้ไม่เป็นไปตามแผนกำลังคน
- การลงทุนหรือการพัฒนาในระบบใหม่ทำให้ไม่อาจวางแผนได้แน่นอนหรืออาจจะไม่ได้รับข้อมูลเพียงพอ
- ผู้บริหารในฝ่ายอื่น ๆ ยังมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนว่าอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลเพียงหน่วยเดียว
- ความไม่แน่นอนของแผนการดำเนินงานของกิจการ
- งบประมาณและค่าใช้จ่ายมีจำกัด

กิจการที่มีการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์และขาดหลักเกณฑ์ต่างประสพกับปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่างๆ ยังปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร ปัญหาที่วางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ และความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคนและเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนปัญหาการขาดการติดตามผลและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง เพียงแต่กิจการที่มีการวางแผนอย่างมีหลักเกณฑ์และขาดหลักเกณฑ์นั้นให้ความสำคัญของปัญหาทั้ง 3 ต่างกัน คือ ปัญหาหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่าง ๆ ยังปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร อันเป็นปัญหาอันดับแรกของกิจการที่วางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์นั้นจะกลายเป็นปัญหาอันดับสอง ของกิจการที่ขาดหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน รองจากปัญหาที่นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองกลับกันปัญหาอันดับสองของกิจการที่วางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์ก็กลับเป็นปัญหาอันดับแรกของกิจการที่ขาดหลักเกณฑ์ ในการวางแผนกำลังคน ส่วนปัญหาอันดับสามของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนทั้งที่มีหลักเกณฑ์และขาดหลักเกณฑ์เป็นปัญหาเดียวกัน คือ ปัญหาการขาดการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง

สำหรับปัญหาในการสรรหาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นว่าปัญหาการขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาผู้ที่เหมาะสมเป็นปัญหาอันดับแรก เช่นเดียวกับปัญหาการไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า ส่วนปัญหาการไม่มีการกำหนดนโยบายการสรรหาที่แน่นอนเป็นปัญหาอันดับสาม รายละเอียดของปัญหาต่าง ๆ ได้แสดงในตารางที่ 3.30

ตารางที่ 3.30 ปัญหาการสรรหาบุคลากร

ปัญหา	ธนาคาร				การค้า				อุตสาหกรรมการผลิต				รวม
	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน	
ขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาผู้ที่เหมาะสม	1	1	-	5	5	5	2	27	4	7	5	31	63
การไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า	-	2	-	4	5	5	4	29	8	3	-	30	63
ไม่มีการกำหนดนโยบายการสรรหาที่แน่นอน	1	-	-	3	7	3	2	29	3	3	2	17	49
ปัญหาอื่น ๆ	-	-	-	-	3	3	4	19	4	4	5	25	44
เกิดการดึงตัวบุคลากรระหว่างกิจการประเภทเดียวกันหรือกิจการที่คล้ายกัน	2	-	1	7	2	5	2	18	3	1	6	17	42
ขาดสื่อ (media) ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา	-	-	-	-	4	4	3	23	1	3	2	11	34
ขาดการเที่ยงธรรมในการสรรหา	-	-	1	1	-	-	3	3	3	3	2	17	21

หมายเหตุ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่

- ใ้บุคคลที่ไม่ตรงกับลักษณะงาน เนื่องจากการรับฝากคนเข้าทำงาน
- บุคคลบางประเภทหาได้ยากจากตลาดแรงงาน เนื่องจากเป็นบุคคลในสาขาวิชาชีพพิเศษ
- ไม่ใ้ปฏิบัติตามขั้นตอนของนโยบายที่กำหนดไว้
- งบประมาณจำกัด ทำให้ต้องใช้สื่อที่ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง
- ผู้สมัครเรียกร้องเงินเคื้อนสูง
- ตำแหน่งที่ต้องการรับคนมีผู้สมัครน้อย
- การประชาสัมพันธ์ใ้ผู้สมัครรู้จักกิจการ ลักษณะธุรกิจของกิจการก่อนการสมัครงาน
- มีการลาออกมาเกินความคาดหมายและเป็นการลาออกกระทันหัน
- ผู้สมัครไม่ค่อยมีคุณสมบัติที่ต้องการ
- บุคลากรที่สรรหาใ้ต้องการทราบอนาคตหรือความก้าวหน้าในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้น
- อำนาจ สิทธิขาดใ้ในการพิจารณาอนุมัติว่าจ้างอยู่ที่คณะกรรมการชุดสุดท้าย ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจของคณะกรรมการชุดสุดท้ายไม่ตรงกับความต้องการของสายงาน
- คณะกรรมการที่ใ้ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครมีประสบการณ์ใ้ในการสัมภาษณ์น้อยและมีความคิดเห็นต่าง ๆ กัน
- ระบบการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานไม่มีระเบียบแบบแผน
- ผู้มีอำนาจใ้ในการตัดสินใจว่าจ้าง ตั้งเกณฑ์คุณสมบัติพนักงานใ้สูงเกินไป ทำให้สรรหาบุคลากรที่ตรงตามเกณฑ์ใ้ยาก

เมื่อพิจารณาตามประเภทธุรกิจแล้ว พบว่าธุรกิจต่าง ๆ ทั้ง 3 ประเภทประสบปัญหาในการสรรหาคูคณากรที่คล้ายกัน อาจแตกต่างกันในบางปัญหาและบางอันดับ โดยธุรกิจธนาคารเห็นว่าเป็นปัญหาการเกิดการแย่งตัวบุคลากรระหว่างกิจการประเภทเดียวกันหรือกิจการที่คล้ายกัน เป็นปัญหอันดับแรก ในขณะที่ปัญหอันดับแรกที่ธุรกิจการค้าประสบ คือ ปัญหาการไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า และไม่มีกำหนดนโยบายการสรรหาที่แน่นอน ส่วนอุตสาหกรรมการผลิตกลับให้ปัญหาการขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาผู้ที่เหมาะสมเป็นปัญหอันดับแรก ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้อีกเป็นปัญหาในอันดับสามของธุรกิจการค้าและเป็นปัญหอันดับสองของธุรกิจธนาคาร สำหรับปัญหอันดับสามของธนาคารได้แก่ปัญหาการไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า อนึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า ในอุตสาหกรรมการผลิตนั้น ปัญหอันดับสามคือปัญหาอื่น ๆ อาทิ ระบบการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานไม่มีระเบียบแบบแผน ความไม่สามารถสรรหาคูคณากรได้ตามต้องการอันเนื่องมาจากการตั้งเกณฑ์คุณสมบัติไว้สูงเกินไป คณะกรรมการที่ทำการสัมภาษณ์ขาดความรู้และเทคนิคในการสัมภาษณ์และมีความคิดเห็นต่าง ๆ กันไป เป็นต้น

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นการศึกษาความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง ปัญหาการสรรหาคูคณากร โดยพิจารณารายละเอียดตามประเภทธุรกิจ ฉะนั้นเมื่อพิจารณาตามลักษณะการวางแผนกำลังคน ปรากฏว่าทั้งกิจการที่มีและไม่มีการวางแผนกำลังคนนั้น ต่างก็ประสบปัญหาในการสรรหาคูคณากรต่างกันเล็กน้อย ซึ่งสามารถพิจารณาจากตารางที่ 3.31

ตารางที่ 3.31 ปัญหาในการสรรหาบุคลากร จำแนกตามการวางแผนกำลังคน

ปัญหา	อันคัม	การวางแผนกำลังคน									ไม่มีการวางแผน			
		การวางแผน อย่างขาดหลักเกณฑ์				การวางแผนอย่างมีหลักเกณฑ์				คะแนนรวม	1	2	3	คะแนน
		1	2	3	คะแนน	1	2	3	คะแนน					
ขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาผู้ที่เหมาะสม		2	6	4	22	6	2	1	23	45	2	5	3	19
การไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า		7	5	2	33	5	2	1	20	53	4	3	1	19
ไม่มีการกำหนดนโยบายการสรรหาที่แน่นอน		8	3	-	30	1	1	1	5	36	5	2	1	20
ปัญหาอื่น ๆ		4	1	3	17	-	4	5	13	30	1	-	1	4
เกิดการดึงตัวบุคลากรระหว่างกิจการประเภทเดียวกันหรือกิจการที่คล้ายกัน		3	3	5	20	4	4	3	23	43	-	-	1	1
ขาดสื่อ (media) ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา		3	-	2	11	3	4	2	19	30	-	3	1	7
ขาดการเพียงรรมในการสรรหา		2	3	1	13	-	-	1	1	14	1	-	4	7

- หมายเหตุ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่
- ใ้บุคคลที่ไม่ตรงกับลักษณะงาน เนื่องจากการรับฝากคนเข้าทำงาน
  - บุคคลบางประเภทหาได้จากตลาดแรงงาน เนื่องจากเป็นบุคคลในสาขาวิชาชีพพิเศษ
  - ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของนโยบายที่กำหนดไว้
  - งบประมาณจำกัด ทำให้ต้องใช้สื่อที่ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง
  - ผู้สมัครเรียกร้องเงินเดือนสูง
  - ตำแหน่งที่ต้องการรับคนมีผู้สมัครน้อย
  - การประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครรู้จักกิจการ ลักษณะธุรกิจของกิจการก่อนการสมัครงาน
  - มีการลาออกมาเกิดความคาบคานและเป็นการลาออกกระทันหัน
  - ผู้สมัครไม่ค่อยมีคุณสมบัติที่ต้องการ
  - บุคลากรที่สรรหาได้ต้องการทราบอนาคตหรือความก้าวหน้าในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้น
  - อำนาจสิทธิขาดในการพิจารณาอนุมัติว่าจ้างอยู่ที่คณะกรรมการชุดสุดท้าย ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจของคณะกรรมการชุดสุดท้ายไม่ตรงกับความต้องการของสายงาน
  - คณะกรรมการที่ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์น้อยและมีความคิดเห็นต่าง ๆ กัน
  - ระบบการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานไม่มีระเบียบแบบแผน
  - ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจ้าง ตั้งเกณฑ์คุณสมบัติพนักงานไว้สูงเกินไป ทำให้สรรหาบุคลากรที่ตรงตามเกณฑ์ได้ยาก

สำหรับกิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน ประสบปัญหาการไม่มีการกำหนดนโยบายการสรรหาที่แน่นอนเป็นอันดับแรก ส่วนปัญหาอันดับสองมีอยู่ 2 ประการ ได้แก่ปัญหาการไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า และการขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาผู้ที่เหมาะสม ซึ่งปัญหาอันดับสองทั้ง 2 ประการของกิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนนี้ก็มักกลายเป็นปัญหาอันดับแรกและอันดับสองของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนโดยลำตั้ และปัญหาอันดับสุดท้ายของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนคือปัญหาการเกิดการแย่งตัวบุคลากรระหว่างกิจการประเภทเดียวกัน หรือกิจการที่คล้ายกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาละเอียดลงไปถึงการวางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์และขาดหลักเกณฑ์แล้ว เป็นที่สังเกตว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคนอย่างขาดหลักเกณฑ์ประสบกับปัญหาในการสรรหาบุคลากร เช่นเดียวกับกิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน จะต่างกันเพียงอันดับของปัญหาเท่านั้น กล่าวคือ กิจการทั้ง 2 ลักษณะมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาผู้ที่เหมาะสม การไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้าและการไม่มีนโยบายการสรรหาที่แน่นอน ในขณะที่กิจการที่มีการวางแผนกำลังคนประสบกับปัญหาการดึงตัวบุคลากรระหว่างกิจการประเภทเดียวกัน หรือคล้ายกันมากกว่า



### การทดสอบสมมติฐานในการศึกษาวิจัย

การศึกษาการวางแผนกำลังคนและการสรรหามูลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยนั้นได้ตั้งสมมติฐานไว้ 5 ประการ คือ

1. ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์
2. การวางแผนกำลังคนของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
3. ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่มีการวางแผนกำลังคนไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยส่วนใหญ่สรรหามูลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร
5. มูลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในองค์กรกับที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กรให้ผลไม่แตกต่างกัน

### การทดสอบสมมติฐานข้อที่หนึ่ง

"ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์"

การทดสอบสมมติฐานข้อนี้จะเป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อที่ 4 และข้อที่ 7 ซึ่งคำว่า "หลักเกณฑ์" ในสมมติฐานนี้ หมายถึง

1. การพิจารณาแผนรวมของธุรกิจ
2. การวิเคราะห์งาน
3. การประเมินกำลังคนในปัจจุบัน
4. การพยากรณ์ความต้องการ



5. การจัดทำแผนกำลังคน
6. การประเมินแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวครบทุกข้อ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการจะมีอิทธิพลต่อการวางแผน ทำให้แต่ละกิจการมีวิธีการปฏิบัติด้านการวางแผนกำลังคนที่แตกต่างกันไป และได้ดำเนินการตามขั้นตอนทุกข้อ ในการวิเคราะห์ครั้งนี้จึงมีการใช้ความสำคัญของเกณฑ์ทั้ง 6 ข้อนี้มาถ่วงน้ำหนักของคำตอบที่ได้โดยกำหนดให้

$$\text{น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์} = \frac{\text{อัตราการปฏิบัติตามเกณฑ์แต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมของอัตราการปฏิบัติตามเกณฑ์}}$$

$$\text{โดยให้อัตราการปฏิบัติตามเกณฑ์} = \frac{\text{จำนวนคำตอบทั้งหมดของเกณฑ์แต่ละข้อ (f)}}{\text{จำนวนกิจการที่วางแผนกำลังคน (n)}} \times 100$$

ผลจากการศึกษาน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ทั้ง 6 ข้อ ด้วยวิธีการดังกล่าวข้างต้น จะได้น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ดังตารางที่ 3.32

ตารางที่ 3.32 น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์

เกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน	จำนวนคำตอบ (f)	อัตราการปฏิบัติตามเกณฑ์ $(\frac{f}{n} \times 100)$	น้ำหนักความสำคัญ
1. การพิจารณาแผนรวมของธุรกิจ	52	83.87	0.21
2. การวิเคราะห์งาน	45	72.58	0.18
3. การประเมินกำลังคนในปัจจุบัน	40	64.52	0.16
4. การพยากรณ์ความต้องการ	36	58.06	0.15
5. การจัดทำแผนกำลังคน	39	62.90	0.16
6. การประเมินแผนกำลังคน	35	56.45	0.14
รวม		398.38	1.00

\* จำนวนกิจการที่วางแผนกำลังคน (n) = 62

เมื่อทราบน้ำหนักของแต่ละข้อแล้วจึงนำไปหาว่าแต่ละกิจการจะมีหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคนมากน้อยเพียงใด ดังตัวอย่างในตารางที่ 3.33

ตารางที่ 3.33 ตัวอย่างการคำนวณหาระดับคะแนนของกิจการ (ก)

เกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน	ทำ	ไม่ทำ	คะแนน (1)	น้ำหนัก ความสำคัญ (2)	ระดับคะแนน (1) × (2)
1. การพิจารณาแผนรวมของ ธุรกิจ	✓	-	1	0.21	0.21
2. การวิเคราะห์งาน	-	✓	0	0.18	0
3. การประเมินกำลังคนใน ปัจจุบัน	-	✓	0	0.16	0
4. การพยากรณ์ความต้องการ	✓	-	1	0.15	0.15
5. การจัดทำแผนกำลังคน	✓	-	1	0.16	0.16
6. การประเมินแผนกำลังคน	-	✓	0	0.14	0
รวม				1.00	0.52

- หมายเหตุ
- คะแนนของ "ทำ" เท่ากับ 1 คะแนน
  - คะแนนของ "ไม่ทำ" เท่ากับ 0 คะแนน
  - ยอมรับว่ากิจการ (ก) มีหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคนเมื่อผลรวมของระดับคะแนน (1) × (2) มากกว่า 0.70 เท่านั้น<sup>1</sup>

จำนวนตัวอย่างที่ทำการสำรวจเก็บแบบสอบถาม 76 กิจการ ในจำนวนนี้มี 62 กิจการที่มีการวางแผนกำลังคน ซึ่งได้นำมาคำนวณหาระดับคะแนนด้วยวิธีการดังในตารางที่ 3.33 โดยให้ระดับคะแนนที่มากกว่า 0.70 เท่านั้น ที่จะยอมรับว่ากิจการดังกล่าวมีหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน และได้ผลลัพธ์ว่าในบรรดากิจการที่เป็นตัวอย่างทั้งหมด 76 กิจการ มีกิจการที่มีหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคนอยู่ร้อยละ 42.1 และร้อยละ 39.5 เป็นกิจการที่ขาดหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 34 ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับตารางที่ 3.5

<sup>1</sup>ดูรายละเอียดแสดงในภาคผนวก จ. หน้า 186

หน้า 67 ซึ่งแสดงจำนวนกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและจำนวนผู้ปฏิบัติงาน แต่ตารางที่ 3.34 จะแสดงถึงลักษณะการวางแผนกำลังคนของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนด้วย

ตารางที่ 3.34 ลักษณะการวางแผนกำลังคนโดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจและขนาดกำลังคน

ธุรกิจที่เป็น ตัวอย่าง	ไม่มีการวางแผน กำลังคน		มีการวางแผนกำลังคน				รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	ขาดหลักเกณฑ์		มีหลักเกณฑ์			
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเภทธุรกิจ</b>								
ธนาคาร	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0
การค้า	7	22.6	12	38.7	12	38.7	31	100.0
อุตสาหกรรมการผลิต	6	16.2	16	43.2	15	40.5	37	100.0
รวม	14	18.4	30	39.5	32	42.1	76	100.0
<b>ขนาดกำลังคน (คน)</b>								
น้อยกว่า 500	8	25.0	12	37.5	12	37.5	32	100.0
501 - 1000	3	13.0	10	43.4	10	43.4	23	100.0
มากกว่า 1,000	3	14.0	8	38.1	10	47.6	21	100.0
รวม	14	18.4	30	39.5	32	42.1	76	100.0

จากตารางที่ 3.34 พบว่ากิจการตัวอย่างที่มีการวางแผนกำลังคนทั้งที่มีหลักเกณฑ์และที่ขาดหลักเกณฑ์ต่างมีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 50 ของกิจการที่เป็นตัวอย่าง 76 กิจการ แต่อย่างไรก็ตาม สัดส่วนกิจการที่ขาดหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน (ร้อยละ 39.5) ก็น้อยกว่าสัดส่วนกิจการที่มีหลักเกณฑ์ในการวางแผนกำลังคน (ร้อยละ 42.1) โดยอุตสาหกรรมการผลิตและการค้ามีการวางแผนกำลังคนอย่างขาดหลักเกณฑ์ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือร้อยละ 43.2 และร้อยละ 38.7 ตามลำดับ ส่วนธนาคารเป็นกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนอย่างขาดหลักเกณฑ์ในสัดส่วนน้อยที่สุดคือร้อยละ 25.0

เมื่อพิจารณาถึงขนาดกำลังคนของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน พบว่าในกิจการที่มีขนาดกำลังคนน้อยกว่า 1,000 คน มีสัดส่วนของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนอย่างขาดหลักเกณฑ์ กับที่มีหลักเกณฑ์อยู่ในระดับเท่ากัน ยกเว้นกิจการในขนาดกำลังคนมากกว่า 1,000 คนเท่านั้น ที่สัดส่วนของกิจการที่วางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์ (ร้อยละ 47.6) มากกว่ากิจการที่วางแผนอย่างขาดหลักเกณฑ์ (ร้อยละ 38.1)

ตารางที่ 3.34 ข้างต้นนั้น ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าส่วนใหญ่กิจการที่เป็นตัวอย่างยังขาดการวางแผนกำลังคนหรือไม่ เนื่องจากการไม่มีการวางแผนกำลังคนย่อมหมายถึง การขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ด้วย เพราะฉะนั้นจึงนำตารางที่ 3.34 มาพิจารณาในรูปของการขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ ปรากฏว่า ส่วนใหญ่ของกิจการที่เป็นตัวอย่าง คือร้อยละ 57.9 ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ ดังปรากฏในตารางที่ 3.35

ตารางที่ 3.35 จำนวนกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์

ธุรกิจที่เป็น ตัวอย่าง	ขาดการวางแผนกำลัง คนอย่างมีหลักเกณฑ์		มีการวางแผนกำลัง คนอย่างมีหลักเกณฑ์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ประเภทธุรกิจ</u>						
ธนาคาร	3	37.5	5	62.5	8	100.0
การค้า	19	61.3	12	38.7	31	100.0
อุตสาหกรรม การผลิต	22	59.5	15	40.5	37	100.0
รวม	44	57.9	32	42.1	76	100.0
<u>ขนาดกำลังคน (คน)</u>						
น้อยกว่า 500	20	62.5	12	37.5	32	100.0
501 - 1,000	13	56.5	10	43.4	23	100.0
มากกว่า 1,000	11	52.4	10	47.6	21	100.0
รวม	44	57.9	32	42.1	76	100.0

จะเห็นได้ว่า ในบรรดาธุรกิจทั้ง 3 ประเภท ธุรกิจธนาคารเป็นกลุ่มที่ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์น้อยที่สุด คือร้อยละ 61.3 ในขณะที่อีกสองกลุ่มธุรกิจยังขาดการวางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์เสียเป็นส่วนใหญ่ โดยกลุ่มการค้าเป็นกลุ่มที่ขาดมากที่สุด คือร้อยละ 61.3 และเมื่อพิจารณาถึงขนาดของกำลังคน จะพบว่า เมื่อขนาดของกำลังคนเพิ่มขึ้น จำนวนของกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์จะน้อยลง ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ลักษณะการประกอบธุรกิจ และขนาดของกำลังคนมีอิทธิพลต่อการมีหรือไม่มีการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์

ผลของการวิเคราะห์ตารางที่ 3.35 อาจสรุปเกี่ยวกับจำนวนกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ได้ว่า กิจการตัวอย่างที่สุ่มมาทั้ง 76 กิจการนี้ ส่วนใหญ่ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ คิดเป็นสัดส่วน 0.57 ซึ่งได้จากจำนวนกิจการตัวอย่างที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ (44) หารด้วยกิจการที่เป็นตัวอย่างทั้งหมด (76) ดังนั้น เพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ โดยการใช้  $z$  - test<sup>2</sup> ดังนี้

$$H_0 : \text{สัดส่วนของกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์เท่ากับ } 0.5$$

$$: P = 0.5$$

$$H_a : \text{สัดส่วนของกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์มากกว่า } 0.5$$

$$P > 0.5$$

และได้ค่า  $z = 2.44$  ซึ่งน้อยกว่าค่า  $z_{\text{tab}}$  ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ( $\alpha = 0.01$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  กล่าวคือ สัดส่วนของกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์มากกว่า 0.5 หรือ ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรก ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์

#### การทดสอบสมมติฐานข้อที่สอง

"การวางแผนกำลังคนของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว"

การทดสอบสมมติฐานข้อที่สอง ดังกล่าวข้างต้นนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์จำนวนร้อยละในตารางที่ 3.9 หน้า 73 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวประกอบกัน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตาม

<sup>2</sup>รายละเอียดแสดงในภาคผนวก จ. หน้า 188.

สมมติฐานข้างต้น กล่าวคือ การวางแผนกำลังคนของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวประกอบกัน

#### การทดสอบสมมติฐานข้อที่ สาม

"ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่มีการวางแผนกำลังคน ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้"

จากการวิเคราะห์โดยใช้จำนวนร้อยละในตารางที่ 3.10 หน้า 75 ปรากฏว่า กิจกรรมที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแผนกำลังคน คิดเป็นร้อยละ 90.3 และส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ถึงร้อยละ 50-75 ของแผนกำลังคน คิดเป็นร้อยละ 72.7 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่มีการวางแผนกำลังคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

#### การทดสอบสมมติฐานข้อที่สี่

"ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยส่วนใหญ่สรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร"

จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อ 1 ได้ข้อมูลแสดงไว้ในตารางที่ 3.14 หน้า 82 จะเห็นว่าทุกกิจการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรประกอบกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

#### การทดสอบสมมติฐานข้อที่ห้า

"บุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในองค์กรกับที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กรให้ผลไม่แตกต่างกัน"

สมมติฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่มีต่อบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกกิจการ โดยใช้คำถามข้อที่ 6 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ซึ่งผลของการตอบแบบสอบถามแสดงไว้ในตารางที่ 3.22 หน้า 96 และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ของตารางที่ 3.22 ดังกล่าว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้สรรหา

บุคลากร มีความเห็นว่าประสิทธิภาพของบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนทั้ง 2 แหล่งดังกล่าว ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถใช้ตาราง ANOVA<sup>3</sup> ในการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ โดยกำหนดให้

$H_0$  : ประสิทธิภาพของบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอก  
องค์การไม่แตกต่างกัน

$$: \mu .1 = \mu .2$$

$H_a$  : ประสิทธิภาพของบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ แตกต่าง  
จากภายนอกองค์การ

$$: \mu .1 \neq \mu .2$$

เมื่อ  $\mu .1$  และ  $\mu .2$  แทนคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มบุคคลที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การ

จากการคำนวณได้ว่า  $F = 2.767$  และค่า  $F_{.99(1,118)} = 6.86$  ซึ่งค่า  $F_{cal} < F_{.99(1,118)}$  แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่า ประสิทธิภาพของบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การไม่แตกต่างกัน กล่าวคือบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนทั้ง 2 แหล่งให้ผลเหมือนกัน

<sup>3</sup>ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ. หน้า 189-191.