



ความเป็นมาและความสำคัญของเรื่อง

เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินธุรกิจคือ การผลิต และหรือขายสินค้าและบริการให้ได้กำไรสูงคู่กับการลงทุนในธุรกิจนั้น การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ธุรกิจจะต้องดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านการผลิต การขาย การเงิน บุคลากร และหน่วยงานอื่น ๆ ให้ทำงานสอดคล้องประสานกัน เมื่อพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว หน้าที่และงานต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดการผลิต การขายสินค้าและบริการจนได้กำไรนั้นล้วนแต่จะต้องดำเนินการโดยคนทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าปัจจุบันนี้เทคโนโลยีต่าง ๆ จะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก อาทิ การใช้คอมพิวเตอร์ และหุ่นยนต์ แต่คนก็ยังคงมีความสำคัญอยู่เสมอ เพียงแต่เปลี่ยนจากผู้ลงมือทำเป็นผู้ควบคุมการทำงานของเครื่องจักรเครื่องมืออีกชั้นหนึ่ง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจนั้นย่อมเป็นผลมาจากคน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้ผลงานเป็นไปในทางใดทางหนึ่งได้เสมอ

การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่ผันผวนนั้นจำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบและต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการดำเนินงานภายในนั้นจะส่งผลกระทบต่อคนภายในองค์การไม่มากนักน้อยเสมอ ตัวอย่างเช่น บริษัทสยามกลการ จำกัด ต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานครั้งใหญ่อย่างที่ไม่เคยทำมาก่อน เพื่อความอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่บีบรัด โดยการยุบและรวมหน่วยงานหลายหน่วยเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่จะลดกำลังคนประมาณ 20 % เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย¹ นอกจากสาเหตุทางด้านสภาพเศรษฐกิจภายนอกของบริษัทแล้ว บริษัทยังมีปัญหาภายในซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วยคือ การขาดนักบริหารมืออาชีพ ในการวางแผนงานให้เป็นระบบสอดคล้องกันทั้งหมดที่ทำให้ปัญหาการดำเนินงานของบริษัท

¹รวมประชาชาติธุรกิจ (1-4 มีนาคม 2529) : 1 และ 4.

รุนแรงกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมรถยนต์ด้วยกัน² ผลของการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นตกอยู่กับคนภายในบริษัททั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม ในด้านรูปธรรมก็คือปริมาณคนและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในจุดหนึ่ง และลดลงในจุดอื่น เช่น จำนวนพนักงานที่ลดลงหรือหายไปจากหน่วยงานหนึ่ง และพนักงานที่เพิ่มขึ้นในอีกหน่วยงานหนึ่ง หรือจำนวนผู้บริหารมืออาชีพที่เพิ่มขึ้นในด้านนามธรรม ได้แก่ ความรู้สึก ทัศนคติ และขวัญกำลังใจของพนักงาน การแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน

อีกตัวอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากตัวอย่างแรก คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรเมื่อปลายปี 2528 และดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย โดยจัดการฝึกอบรมความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจการเงินให้กับพนักงานในสาขา ด้วยการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมในสาขาต่าง ๆ ในเขตสี่มุมเมืองของกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ธนาคารยังได้คัดเลือกบุคลากรไว้วงหน้า โดยส่งเจ้าหน้าที่ไปบรรยายให้กับนิสิตนักศึกษาในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของพนักงานที่ธนาคารต้องการ ทั้งยังเปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาที่เข้าฟังการบรรยายได้แสดงความสามารถในการทำงานประเภทใดกับธนาคาร เพื่อรับไว้พิจารณาคัดเลือกเมื่อนิสิตนักศึกษาผู้นั้นจบการศึกษาและประสงค์ที่จะเข้าทำงานกับธนาคาร³ การที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจที่ได้รับการจัดอันดับไว้เป็นอันดับแรกของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับ ในปี 2528 ได้ดำเนินการเช่นนี้ย่อมแสดงว่าธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร โดยจะเห็นได้จากความพยายามในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานของธนาคารและศึกษาอุปทานแรงงานด้านกำลังคนในอนาคตของธนาคาร ถ้าหากธนาคารไม่เตรียมการต่าง ๆ ไว้วงหน้า ธนาคารอาจจะประสบความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจในอนาคตได้

จากตัวอย่างทั้งสองข้างต้นจะสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในตัวอย่างที่ 2 ซึ่งเตรียมพร้อมที่จะปรับตัว ในขณะที่ตัวอย่างแรกนั้นเป็นการปรับตัวเมื่อเวลาเกิดปัญหาการบริหารงานขึ้น อันเป็นผลมาจากการขาดกำลังคนที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและธุรกิจนั้น ๆ การขาดแคลนบุคลากรบางประเภทและการมีกำลังคนล้นงาน ปัญหาเหล่านี้อาจจะมาจากการขาดการ

²รวมประชาชาติธุรกิจ (1-4 มีนาคม 2529) : 1 และ 4

³รวมประชาชาติธุรกิจ (22-25 กุมภาพันธ์ 2529) : 17

วางแผนกำลังคนหรือความไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกำลังคน และการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม และในขณะเดียวกันก็ยังส่งผลต่อการวางแผนการสรรหาบุคลากรของธุรกิจอีกด้วย

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าตัวอย่างแรกเป็นตัวอย่างไม่มีการวางแผนกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกันข้ามกับตัวอย่างหลัง

การวางแผนกำลังคนเป็นงานขั้นต้นที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากแผนกำลังคนเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเตรียมและสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้ตามที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะมีการปรับปรุงหรือขยายงาน แผนกำลังคนจะช่วยชี้ให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตที่กำหนดขึ้นได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรบุคคลได้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย

ธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทยขณะนี้มียุทธศาสตร์จำนวนมากมาย แต่ธุรกิจที่น่าสนใจและน่าศึกษาได้แก่ ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย⁴ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ได้รับเลือกจากคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี และสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย พ.ศ. 2528 การที่ธุรกิจเหล่านี้ได้รับเลือกให้อยู่ใน 200 อันดับแรกของประเทศไทยย่อมแสดงว่า ธุรกิจเหล่านี้มีความสามารถดำเนินงานจนประสบความสำเร็จได้ภายใต้สภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่แปรปรวน ซึ่งผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้ก็คือคนในองค์กรนั่นเอง จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าธุรกิจเหล่านี้มีขนาดกำลังคนที่แตกต่างกันอย่างมาก ตั้งแต่ประมาณ 12 คน ถึง 19,000 คน ด้วยลักษณะที่น่าสนใจ 2 ประการ คือ ความสำเร็จของธุรกิจและขนาดของกำลังคน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะศึกษาถึงการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรของธุรกิจเหล่านี้ อันเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ หรือที่มาของกำลังคนของธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาการจัดการของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนและการสรรหาบุคลากร

⁴รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ก. หน้า 147

2. ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน และการสรรหาบุคลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย

3. ศึกษาการแก้ไข้ปัญหา พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง การวางแผนและการสรรหาบุคลากร ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย

สมมติฐานของการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรของธุรกิจ ขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยขอตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์
2. การวางแผนกำลังคนของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
3. ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่มีการวางแผนกำลังคนไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ส่วนใหญ่สรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ
5. บุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในองค์การกับที่สรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การให้ผลไม่แตกต่างกัน

ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาการวางแผนและการสรรหาบุคลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยนี้ จะศึกษาในขอบเขตดังนี้

1. ศึกษาเฉพาะเรื่องการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร
2. ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ถือตามการจัดอันดับของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นเกณฑ์⁵
3. ศึกษาเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กล่าวคือ จะศึกษาโดยแบ่งธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกออกตามประเภทธุรกิจ 5 ประเภท และสุ่มตัวอย่างจากประเภทธุรกิจนั้นตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละประเภทธุรกิจ

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งปฐมภูมิ

ข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิได้มาจากการรวบรวมข้อมูล 2 ส่วนด้วยกันคือ การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์

ก. การใช้แบบสอบถาม

ข้อมูลที่ได้รับส่วนใหญ่มาจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารกิจการที่เป็นตัวอย่างในการศึกษานี้จำนวน 100 กิจการ โดยผู้วิจัยนำไปให้ด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ในกรณีที่กิจการอยู่นอกเขตกรุงเทพมหานคร สำหรับกิจการที่ผู้วิจัยไปส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเองนั้น เมื่อถึงกำหนดรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะขอสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถามอีกครั้งในจุดที่สำคัญ เพื่อให้แบบสอบถามสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และทำให้เข้าใจการวางแผนกำลังคน และการสรรหาบุคลากรในทางปฏิบัติของแต่ละกิจการลึกซึ้งยิ่งขึ้น

⁵Chulalongkorn University Social Research Institute (CUSRI) and the Faculty of commerce and Accountancy, "200 Top Companies in Thailand", Business Review (September, 1985) : 11-21.

ข. การสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยการสัมภาษณ์ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์โดยตรง และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

1) การสัมภาษณ์โดยตรง

ข้อมูลที่ได้รับส่วนหนึ่งมาจากการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทางคานบุคคลของกิจการที่เป็นตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลหรือรายละเอียดที่ลึกซึ้งกว่าการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว

2) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

การเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเติมภายหลังในกรณีที่แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ หรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และเพื่อความเข้าใจในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาคูคลากรของกิจการที่ถูกต้องกับความเป็นจริง

2. แหล่งหุคยภุมิ

แหล่งหุคยภุมินี้เป็นการศึกษาค้นคว้าหุคยภุมิจากหนังสือตำร้า วารสาร บทคว้า และ เอกสารต่าง ๆ เพื่อรวบรวมแนวคว้าคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาคูบุคลากร ทั้งที่เป็นหลักการและแนวปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าใจเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ได้มากขึ้น และเพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์มากที่สุด ข้อมูลหุคยภุมิได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

ก. รายชื่อของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยได้จากวารสาร บิสิเนส รีวิว (Business Review) "200 Top Companies in Thailand" September, 1985 เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ข. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาคูบุคลากร ได้จากเอกสาร หนังสือ ตำร้า สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล ตลอดจนวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

ค. ความรู้อื่น ๆ ใ้รับคำชี้แนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านนี้ อาทิ อาจารย์ ที่ปรึกษา อาจารย์ในคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารงานบุคคลในองค์การ ธุรกิจหลายแห่ง

ขั้นตอนการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การวางแผนศึกษาและร่างโครงการที่จะทำการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

2. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประชากรของการวิจัย และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสุ่มตัวอย่าง

3. การกำหนดจำนวนตัวอย่างโดยสุ่มตัวอย่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรก ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามประเภทธุรกิจและกำหนดจำนวนตัวอย่างในการศึกษาวิจัย 100 ตัวอย่าง

4. การสร้างแบบสอบถามและการทดสอบแบบสอบถามก่อนใช้ (Pretest) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสม

5. การออกงานสนาม โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วออกสำรวจในระหว่างวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2529 ถึง 30 ธันวาคม พ.ศ. 2529

6. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประมวลเป็นข้อคิดเห็นต่อไป

7. การเขียนรายงานการวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งขอเสนอแนะในการแก้ปัญหา

การดำเนินการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การกำหนดจำนวนตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนในการกำหนดจำนวนตัวอย่างดังนี้

1. กำหนดประชากรที่ต้องการศึกษา
2. สร้างกรอบสมมติตัวอย่าง
3. วิธีการคัดเลือก

1. กำหนดประชากรที่ต้องการศึกษา

ประชากรเป้าหมายที่ต้องการศึกษาวิจัยในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ คือ ผู้บริหารงานบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย

2. สร้างกรอบสมมติตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ออกเป็น 5 ประเภท (Major Division) ด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์ International Standard Industrial Classification หรือที่เรียกโดยย่อว่า ISIC ซึ่งทางองค์การสหประชาชาติ เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และได้ให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การสหประชาชาติยึดหลักเกณฑ์นี้ในการ จัดกลุ่มอุตสาหกรรม ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงการจัดกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยตามเกณฑ์ ISIC

ISIC CODE	ประเภท (MAJOR DIVISION)	จำนวน กิจการ
Gr. 2100 2909 -	ประเภทที่ 2 : หมวดเหมืองแร่	2
Gr. 3111 3909 -	ประเภทที่ 3 : หมวดอุตสาหกรรมการผลิต	94
Gr. 5010 3909 -	ประเภทที่ 5 : หมวดก่อสร้าง	1
Gr. 6110 6320 -	ประเภทที่ 6 : หมวดค้าปลีก ค้าส่ง ภัตตาคารและโรงแรม	83
Gr. 8101 8330 -	ประเภทที่ 8 : หมวดการเงิน ประกันภัยและที่อื่น ธุรกิจบริการ	15
Gr. 0000	ประเภทที่ : ธุรกิจซึ่งไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าเป็นธุรกิจ ประเภทใด	5
	รวม	200

3. วิธีคัดเลือก

จากตาราง 1.1 สังเกตได้ว่า ประชากรส่วนใหญ่อยู่ในหมวด 3 : อุตสาหกรรมการผลิตมากที่สุด คือ 94 กิจการ รองลงมาได้แก่ หมวดที่ 6 : ค้าปลีก, ค้าส่ง, ภัตตาคารและโรงแรม จำนวน 83 กิจการ และหมวดที่ 8 : การเงิน, ประกันภัยและที่ดิน, ธุรกิจบริการ จำนวน 15 กิจการ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะสุ่มตัวอย่างจากหมวดธุรกิจดังกล่าว 3 หมวดนี้ ซึ่งเป็นสัดส่วนถึง 98.5% ของจำนวนประชากรทั้งหมด

จากการศึกษาประชากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกในกลุ่มประเภทที่ 6 คือ หมวดค้าปลีก ค้าส่ง ภัตตาคารและโรงแรม พบว่าไม่มีธุรกิจภัตตาคารและโรงแรมอยู่ในกลุ่มนี้เลย และเช่นเดียวกันในกลุ่มประเภทที่ 8 ซึ่งเป็นหมวดการเงิน การประกันภัยและที่ดิน และธุรกิจบริการนั้น พบว่า มีแต่สถาบันการเงินที่เป็นธนาคารทั้งสิ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเรียกชื่อกลุ่มประเภทธุรกิจทั้ง 3 กลุ่มนี้ใหม่ดังนี้

ประเภทที่ 3 ธุรกิจอุตสาหกรรม

ประเภทที่ 6 ธุรกิจการค้า

ประเภทที่ 8 ธุรกิจธนาคาร

ผู้วิจัยได้วางแผน เพื่อคัดเลือกตัวอย่างที่จะทำการสุ่ม โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเพื่อให้มีการกระจายตัวอย่างไปยังกลุ่มธุรกิจทุกประเภทภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา แรงงาน และทุนทรัพย์ ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 100 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนประชากรทั้งหมด 200 แห่ง โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรภายในแต่ละประเภทธุรกิจ จำนวนตัวอย่างจากประเภทธนาคาร มี 8 กิจการ ประเภทการค้า และอุตสาหกรรมการผลิต มี 42 และ 47 กิจการ ตามลำดับ จำนวนตัวอย่างที่ทำการศึกษาในแต่ละประเภทธุรกิจ แสดงไว้ใน ตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 การสุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร ในแต่ละประเภท ธุรกิจ	จำนวน ตัวอย่าง ที่จะสุ่ม	รวม ตัวอย่าง ที่ส่งไป	รวม ตัวอย่าง ที่ใช้ได้
ธนาคาร	15	8	8	8
การค้า	83	42	50	31
อุตสาหกรรมการผลิต	94	47	57	37
รวม	192	97	115	76

จากจำนวนตัวอย่างที่คัดเลือกได้โดยการแบ่งตามประเภทธุรกิจ ผู้วิจัยได้วางหลักเกณฑ์การสุ่มตัวอย่างภายในประเภทธุรกิจหนึ่งๆ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกสุ่มตัวอย่างโดยให้ประชากรที่ต้องการศึกษามีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน จากขนาดของตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่คำนวณได้ครั้งกล่าวข้างต้น และจะแจกแบบสอบถามให้กับตัวอย่างที่ได้รับการสุ่มตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้

การสร้างแบบสอบถามและการทดสอบเบื้องต้น

การสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน และการสรรหาบุคลากรที่สมบูรณ์นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลหลายแหล่ง และข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้จากการศึกษาคำรา เอกสาร และวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดตามที่ต้องการ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 : สถานภาพของกิจการ
- ส่วนที่ 2 : การวางแผนกำลังคน
- ส่วนที่ 3 : การสรรหาบุคลากร
- ส่วนที่ 4 : ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร

ลักษณะของแบบสอบถามนั้นประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ 3 ประเภทด้วยกันคือ

1. คำถามเปิด (Free Answers หรือ Open-end Questions) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น หรือเสนอข้อแนะนำได้โดยเสรี

2. คำถามที่มีคำตอบ 2 อย่าง (Dichotomous Questions) เป็นการกำหนดคำตอบที่แน่นอนไว้ 2 คำตอบ ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว

3. คำถามที่เลือกตอบได้ (Multiple choice Questions) หรือเป็นคำถามที่มีคำตอบไว้หลายข้อ แล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบข้อที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุดเพียงข้อเดียว หรือมากกว่า 1 ข้อก็ได้ หรือให้เรียงลำดับความสำคัญ

ก่อนการออกสอบถามผู้บริหารงานบุคคลของแต่ละกิจการในกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองสอบถามผู้บริหารของกิจการต่าง ๆ นอกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการทดสอบเบื้องต้นจำนวน 7 ตัวอย่าง แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวมาปรับปรุงขอบทรวงโดยอาศัยคำแนะนำจากผู้บริหารเหล่านั้น เพื่อให้แบบสอบถามสมบูรณ์ที่สุด และครอบคลุมเนื้อหาต่าง ๆ ครบถ้วน

การออกงานสนาม

เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามออกสอบถามผู้บริหารงานบุคคลของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 115 ราย และได้รับคืนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 76 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.1 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป

การออกสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถาม เริ่มต้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2529 และสิ้นสุดเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2529 รวม 60 วัน

การวิเคราะห์และการประเมินผลข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเรียบร้อย และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วจึงประมวลผลข้อมูลที่ได้โดยวิธีการ 2 วิธี คือ

1. ประมวลผลด้วยมือ
2. ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโลตัส

จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ และคณิตศาสตร์ พร้อมทั้งแปลความแล้วเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตาราง แผนภูมิ และความเรียงประกอบตารางและแผนภูมินั้น แล้วจึงสรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์ เสนอแนะและเรียบเรียงออกมาเป็นรูปเล่ม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัย

1. ทำให้ทราบว่าธุรกิจดังกล่าวมีการวางแผนกำลังคนหรือไม่ อย่างไร
2. ทำให้ทราบว่าธุรกิจดังกล่าวมีวิธีการสรรหาบุคลากรอย่างไร
3. ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนและการสรรหาบุคลากรของธุรกิจดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจ จะได้ป้องกันมิให้เกิดปัญหานั้นขึ้นในธุรกิจของตน
4. ทำให้ผู้สนใจ และผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลนำผลการศึกษานี้ไปปรับปรุงการวางแผนและการสรรหาบุคลากรในกิจการของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. เป็นแนวทางในการเตรียมตัวก่อนสมัครงานของบุคคลที่ว่างงาน และประสงค์ที่จะทำงาน
6. เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจจะได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไป

ปัญหาในการศึกษาวิจัย

การเก็บข้อมูลปฐมภูมินี้ ผู้วิจัยต้องสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ทราบข้อมูลด้านการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรโดยตรง จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์ อีกประการหนึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ โดยมีแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ และการแจกแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ทำให้พบอุปสรรคบางประการดังนี้

1. กิจการบางแห่งไม่มีข้อมูลทางการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร ที่ผู้วิจัยต้องการทราบ เนื่องจากเพิ่งเริ่มตั้งหน่วยงานบุคคลขึ้น หรือไม่เคยเก็บข้อมูลประเภทนั้นไว้มาก่อน ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรบางข้อได้ ผู้วิจัยจึงไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน



2. ในบางกิจการ ผู้ตอบแบบสอบถามไม่สามารถให้ข้อมูลตามคำถามในแบบสอบถาม บางข้อ เพราะถือว่าเป็นความลับ หรืออาจไม่กล้าตอบตามความเป็นจริง ถึงแม้ว่าจะได้อธิบายให้ผู้ตอบได้เข้าใจว่าสามารถตอบแบบสอบถามตามที่เป็นจริงได้เต็มที่ เพราะจะไม่มี การเปิดเผยชื่อ กิจการ และชื่อผู้ตอบแบบสอบถามให้แก่สาธารณชนแต่อย่างใด

3. ในด้านการเดินทางของผู้วิจัย เนื่องจากตัวอย่างที่สุ่มได้นั้นกระจายทั่วพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัดเล็กน้อย ทำให้บางครั้งผู้วิจัยไม่สามารถไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองได้ทุกแห่ง หรือส่งคนไปสัมภาษณ์แทน ทั้งนี้เพราะทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในการวิจัยนี้มีอยู่จำกัด จึงได้ใช้วิธีส่งทางไปรษณีย์แทนหรือวางแบบสอบถามไว้แล้วรับกลับคืนภายหลังบ้าง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ตอบอาจไม่เข้าใจคำถามบางข้อในแบบสอบถาม ทำให้ตอบได้ไม่ตรงกับที่ต้องการถาม อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้พยายามแก้ไขโดยสอบถามทางโทรศัพท์ในจุดที่นำส่งสัปดาห์อีกครั้ง หรือเมื่อเวลารับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ตอบซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม และแก้ไขคำตอบในเวลานั้นทันทีซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

4. ข้อบกพร่องในตัวแบบสอบถาม เนื่องจากแบบสอบถามนี้ประกอบด้วยหัวข้อ 2 เรื่อง คือ การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร ทำให้แบบสอบถามยาวมากจนผู้ตอบไม่มีใครเต็มใจตอบและตอบไม่ค่อยจะละเอียดนัก นอกจากนี้คำศัพท์บางคำที่ใช้ในแบบสอบถามนี้บางคำเป็นวิชาการเกินไป ถึงแม้ว่าจะได้มีการแก้ไขหลังจากการทดสอบแบบสอบถามแล้วก็ตาม ทำให้ผู้ตอบไม่เข้าใจความหมาย และบางกิจการก็ใช้คำศัพท์อื่นแทนคำศัพท์นั้นทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน จึงทำให้ยากต่อการสื่อความหมายที่ถูกต้องตรงกัน และต้องใช้เวลาในการอธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ

ด้วยอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งหมด 4 ประการดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงไปบ้าง ซึ่งเป็นลักษณะที่การวิจัยทางสังคมศาสตร์มักประสบปัญหานี้อยู่เสมอ

คำนิยามที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

คำว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่ไม่มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับเสมียน คนงาน หรือพนักงานทั่วไป เป็นต้น

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้ที่อยู่ระดับถัดขึ้นไปจากพนักงานขั้นต่ำสุด มีหน้าที่ควบคุมดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎและวิธีการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน ผู้ควบคุมงาน หรือหัวหน้าคนงาน เป็นต้น

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ซึ่งทำหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง คอยควบคุมและดูแลออกคำสั่ง ผู้บริหารระดับกลางนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการโรงงาน เป็นต้น

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนระยะยาวขององค์การในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การโดยอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ผู้บริหารระดับสูงนี้ ได้แก่ ประธานบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ เป็นต้น