

สรุปและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ศึกษาถึงการวางแผนกำลังคนและการสรรหาคูคลากรของธุรกิจขนาดใหญ่นับ 200 อันดับแรกของประเทศไทย เนื่องจากเห็นว่าธุรกิจต่างๆ ที่ดำเนินการในประเทศไทยมีจำนวนมากมายที่น่าสนใจอย่างยิ่ง คือ ธุรกิจที่สามารถดำเนินงานจนประสบความสำเร็จอย่างงดงามภายใต้สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ผันผวนได้อย่างไร การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและประสบความสำเร็จไปพร้อม ๆ กันด้วย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ บุคลากรภายในองค์กร เพราะถึงแม้องค์กรจะมีโครงสร้าง ระบบการบริหาร และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมลักษณะธุรกิจ แต่หากบุคลากรภายในองค์กรไม่มีคุณภาพหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีจำนวนไม่เพียงพอหรือมีจำนวนมากเกินไป กิจการย่อมประสบปัญหาในการดำเนินงานและอาจประสบความล้มเหลวในที่สุด ดังนั้นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกิจการ คือที่มาของกำลังคนของกิจการ กล่าวคือ เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจขนาดใหญ่นับ 200 อันดับแรกของประเทศไทยได้มีการวางแผนกำลังคนหรือไม่อย่างไร และมีการสรรหาคูคลากรด้วยวิธีการใด ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว โดยมีสมมติฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ 5 ประการด้วยกันคือ

1. ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่นับ 200 อันดับแรกของประเทศไทยยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์
2. การวางแผนกำลังคนของธุรกิจขนาดใหญ่นับ 200 อันดับแรกของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
3. ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่นับ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่มีการวางแผนกำลังคนไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. ธุรกิจขนาดใหญ่นับ 200 อันดับแรกของประเทศไทยสรรหาคูคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร

5. บุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในองค์การกับที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การให้ผลไม่แตกต่างกัน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสำรวจหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรของธุรกิจดังกล่าว โดยแบ่งกลุ่มธุรกิจทั้ง 200 กิจการออกเป็น 3 กลุ่มประเภทธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธนาคาร กลุ่มการค้า และกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต แล้วจึงสุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 ของประชากรทั้งหมดจากกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ ตามสัดส่วนของประชากรภายในแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อป้องกันไม่ให้น้ำหนักของข้อมูลตกอยู่กับธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป จากนั้นได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ทางสถิติต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยมีดังนี้

สภาพกิจการทั่วไป

กิจการที่เป็นตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่มีอายุการดำเนินงานน้อยกว่า 30 ปี และต่างก็มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ สัดส่วนของกิจการที่มีผู้ปฏิบัติงานน้อยกว่า 500 คน กิจการที่มีผู้ปฏิบัติงานระหว่าง 500-1,000 คน และกิจการที่มีผู้ปฏิบัติงานมากกว่า 1,000 คน อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ส่วนมากประมาณร้อยละ 90 ของกิจการ ที่ทำการศึกษามีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่หลักที่สำคัญ ได้แก่ การว่าจ้าง การจัดสวัสดิการและบริการ การดำเนินการทางวินัย รวมทั้งแรงงานสัมพันธ์ด้วย

การวางแผนกำลังคน

ส่วนใหญ่ของกิจการที่เป็นตัวอย่างร้อยละ 81.6 มีการวางแผนกำลังคน สำหรับส่วนน้อยที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนนั้น บางกิจการได้ให้เหตุผลว่าไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน บางกิจการมีลักษณะการประกอบธุรกิจที่พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่งอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องวางแผนกำลังคน นอกจากนี้บางกิจการมีจำนวนพนักงานไม่มากนัก

สำหรับกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน ส่วนใหญ่จะวางแผนกำลังคนหรือเตรียมกำลังคน เพื่อจุดประสงค์ในการขยายงานและเพื่อทดแทนการลาออก โดยเฉพาะเมื่อกิจการมีการขยาย

งาน ส่วนใหญ่จะเตรียมกำลังคนระดับพนักงานปฏิบัติการ ตลอดจนผู้บริหารระดับต้นและกลางมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ซึ่งส่วนใหญ่จะเตรียมไว้ในกรณีที่มีการปลดเกษียณ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเพราะองค์การหนึ่งๆ จะมีลักษณะการบังคับบัญชาตลันกันมา โดยพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีน้อยที่สุด การที่กิจการส่วนใหญ่เตรียมผู้บริหารระดับสูงเพื่อทดแทนการปลดเกษียณมากกว่าจุดประสงค์อื่น อาจเป็นเพราะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่าระดับอื่น ๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การบริหารงานเกิดความสับสนและไม่ต่อเนื่อง หรืออาจทำให้เกิดปัญหาเรื่องการยอมรับของบุคคลระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ

การวางแผนกำลังคนนั้น กิจการส่วนใหญ่ร้อยละ 62.9 จะวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแผนระยะสั้นมีระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี ส่วนแผนระยะยาวนั้นมีกำหนดเวลา 3-5 ปี เป็นส่วนใหญ่ กิจการที่มีการวางแผนกำลังคนสามารถปฏิบัติตามแผนได้ประมาณร้อยละ 50-75 ของแผน ที่วางไว้ และมีการประเมินแผนกำลังคน โดยจะประเมินทุกรอบปี หรือในกรณีพิเศษคือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบถึงกำลังคนในกิจการ เพื่อเปรียบเทียบกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงจริงและจำนวนกำลังคนที่สรรหาได้จริง โดยเทียบกับแผนกำลังคนที่วางไว้

จากการวิจัยพบว่า กิจการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกำลังคนของกิจการค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะกิจการส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงซับซ้อนมากขึ้น ประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งกิจการมีเป้าหมายที่จะขยายงาน จึงเป็นผลให้กิจการต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในกิจการ สาเหตุทั้งสองประการนี้จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ อันจะมีผลกระทบต่อกำลังคนในองค์การอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา กิจการจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อการวางแผนกำลังคนอย่างจริงจัง

การสรรหาคูคลากร

กิจการทุกกิจการไม่ว่าจะมีการวางแผนกำลังคนหรือไม่ก็ตาม ทำการสรรหาคูบุคลากรทุกระดับจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกกิจการประกอบกัน แต่เมื่อระดับของพนักงานที่ต้องการสรรหาสูงขึ้นจะใช้วิธีการสรรหาจากทั้ง 2 แหล่งประกอบกันน้อยลง เพราะแต่ละกิจการต่างก็มีวิธีการสรรหาผู้บริหารระดับสูงต่าง ๆ กันไปตามแต่นโยบายของกิจการนั้นเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม

หากจะพิจารณาการสรรหาโดยเปรียบเทียบระหว่างกิจการที่มีและไม่มีการวางแผนกำลังคนแล้ว จะเห็นว่าต่างใช้วิธีการสรรหาบุคลากรคล้ายกัน แต่กิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนจะสรรหาผู้บริหารระดับสูงจากแหล่งภายนอกมากกว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคน

วิธีการสรรหาบุคลากรของกิจการส่วนใหญ่ คือ การสรรหาจากภายนอกกิจการ และการสรรหาจากภายในกิจการ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้คือ

1. การสรรหาจากภายในกิจการ

ส่วนใหญ่การสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นการสรรหาจากภายในกิจการ โดยใช้วิธีการ 2 วิธี คือ

ก. ฝ่ายบุคคลร่วมพิจารณากับผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากพนักงานขององค์การในปัจจุบันที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือทั้ง 2 กรณีประกอบกัน และอาจเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอีกครั้ง ทั้งนี้ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ประสานงานกับต้นสังกัดเพื่อการยินยอมด้วย

ข. ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่างจะเป็นผู้พิจารณาเอง และอาจเสนอผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปพิจารณาอีกครั้ง หรือไม่ก็พิจารณาร่วมกัน

สำหรับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางนั้นใช้วิธีการเหมือนกับพนักงานปฏิบัติการต่างกัน ตรงที่กิจการจะใช้วิธีการที่สองมากกว่าวิธีการแรก และมีการพิจารณาคัดเลือกจากแผนภูมิกำลังคนทดแทนด้วย ฉะนั้นแสดงว่าในระดับพนักงานปฏิบัติการรวมทั้งผู้บริหารระดับต้นและกลางนั้น อำนาจในการตัดสินใจเลือกบุคลากรอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่างเป็นสำคัญ

ในกรณีของผู้บริหารระดับสูง ค่อนข้างจะแตกต่างจากระดับอื่น ๆ คือ จะใช้วิธีการสรรหาหลายวิธีประกอบกัน แต่จะสังเกตได้ว่าวิธีที่ใช้ส่วนใหญ่จะเน้นความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งหมายถึงมติของคณะกรรมการบริษัทหรือมติของคณะผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นสำคัญ ฝ่ายบุคคลจะเข้ามาเกี่ยวข้องของการสรรหาผู้บริหารระดับนี้น้อยมาก หรืออาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลยก็ได้

อย่างไรก็ตามกิจการส่วนใหญ่มีโอกาสในการสรรหาพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหารระดับกลางจากแหล่งภายในไตน้อยกว่าการสรรหาผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากอัตรากำลังคนในระดับปฏิบัติการของกิจการส่วนใหญ่จะมีความเหมาะสมกับความต้องการของกิจการอยู่แล้ว และกำลังคนประเภทนี้หากตลาดแรงงานได้ง่าย ทั้งยังง่ายกว่าการนำมาอบรมพัฒนาพนักงานเก่าขึ้นใหม่ด้วย นอกจากนี้อาจแก้ปัญหาเรื่องระดับเงินเดือนที่สูงกว่าของพนักงานที่ย้ายไปอยู่หน่วยงานใหม่ของพนักงานเดิมในหน่วยงานนั้น และบางกิจการได้ถือ เป็นนโยบายที่จะสรรหาจากแหล่งภายนอก เพื่อ นำความคิดและประสบการณ์ใหม่ ๆ เข้ามาสู่กิจการ

สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้น กิจการไม่มีโอกาสสรรหาได้ตามเป้าหมาย เนื่องจาก คุณสมบัติ ประสบการณ์ ความอาวุโสและอายุการทำงาน ยังไม่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลางได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นเพราะกิจการขาดการอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้มีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ ผู้ที่จะได้รับเลือกเป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้อง เป็นที่ยอมรับของทั้งพนักงานระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่กิจการมีโอกาสรสรรหาผู้บริหารระดับต้นได้ง่ายกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องจากคุณสมบัติของผู้บริหารระดับต้นต้องการความชำนาญ หรือทักษะที่ไม่ต่างจากพนักงานปฏิบัติการมากนัก เพียงแต่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความอาวุโสและอายุงานเป็นพิเศษกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น

ในกรณีของผู้บริหารระดับสูง เป็นที่น่าสนใจที่โอกาสรสรรหาของกิจการบางกิจการมีค่อนข้างน้อย คือต่ำกว่าร้อยละ 25 ของตำแหน่งที่ว่าง แต่ก็มีบางกิจการที่มีโอกาสสูงในการสรรหาผู้บริหารระดับนี้ เนื่องจากสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง คือความไว้วางใจและการยอมรับจากคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการผู้ถือหุ้น จึงปรากฏว่ากิจการส่วนใหญ่หันไปสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอก อาทิ จากการสืบทอดตำแหน่งของตระกูลโดยคัดเลือกบุตรหลานที่ทำงานในบริษัทอื่นเข้ามา หรือจากการแต่งตั้งจากบริษัทแม่ หรือจากการสรรหาจากกิจการในเครือ หรือจากผู้สนิทชิดเชื้อหรือผู้ที่คณะกรรมการบริหารไว้วางใจ ซึ่งอาจแสดงว่ากิจการไม่ได้มีการเตรียมอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงไว้อย่างดีเพียงพอ ในทางกลับกัน กิจการที่สามารถสรรหาผู้บริหารระดับสูงได้ตามความต้องการนั้น อาจเป็นเพราะกิจการได้มีการอบรมพัฒนาพนักงานและผู้บริหารระดับนี้อยู่แล้ว ซึ่งมักจะไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลมากนัก

อนึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกิจการที่มีและไม่มีการวางแผนกำลังคนพบว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคนมีโอกาสสรรหามูลค่าการระดับบริหารขึ้นไปจากแหล่งกำลังคนภายในกิจการได้มากกว่ากิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน

2. การสรรหามูลค่าการจากแหล่งภายนอก

จากการศึกษาการสรรหามูลค่าการจากแหล่งกำลังคนภายนอกกิจการ ปรากฏว่ากิจการส่วนใหญ่สรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยวิธีพิจารณาจากผู้ที่กรอกใบสมัครงาน หรือจดหมายสมัครงาน และติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา ส่วนระดับผู้บริหารทั้ง 3 ระดับจะใช้วิธีการโฆษณาประกาศรับสมัครผ่านสื่อมวลชนมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับผู้บริหาร ก็จะใช้วิธีการต่าง ๆ น้อยลงเมื่อระดับผู้บริหารสูงขึ้น นอกจากนี้ในระดับผู้บริหารระดับต้นและกลาง กิจการจะใช้วิธีพิจารณาจากผู้สมัครงานหรือจดหมายสมัครงานรองลงมาจากวิธีการโฆษณาประกาศรับสมัคร ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้วิธีพิจารณาจากผู้บุคคลภายนอก ซึ่งเป็นที่นับถือแนะนำให้

การพิจารณาวิธีการสรรหาจากภายนอกแยกตามกิจการที่มีและไม่มีการวางแผนกำลังคน พบว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคนส่วนใหญ่ใช้วิธีโฆษณาประกาศรับสมัครผ่านสื่อมวลชน การติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา และการแนะนำจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นที่นับถือ ในขณะที่กิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนมักจะให้ความสำคัญกับการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน บุคคลภายนอกที่เป็นที่นับถือ และการโฆษณาประกาศรับสมัครงานเป็นสำคัญตามลำดับ แสดงว่ากิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนให้ความสำคัญกับความไว้วางใจและความสนิทชิดเชื้อโดยส่วนตัวมากกว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคน

สำหรับประสิทธิภาพของมูลค่าการจากแหล่งกำลังคนทั้งสองแหล่ง จากการสำรวจความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจากทุกประเภทธุรกิจ พบว่าประสิทธิภาพของมูลค่าการทั้งสองแหล่งไม่ต่างกันเลย และถ้าเปรียบเทียบในแต่ละระดับของพนักงาน ประสิทธิภาพของมูลค่าการทั้งสองแหล่งยังคงใกล้เคียงกันอีก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมูลค่าการจากทั้งสองแหล่งได้ผ่านการกลั่นกรองด้วยวิธีการคัดเลือกต่าง ๆ และการทดลองงานก่อนบรรจุเข้าไปปฏิบัติงานจริงมาแล้ว อย่างไรก็ตามการสรรหามูลค่าการทั้ง 2 วิธีต่างก็มีประโยชน์และข้อบกพร่อง ซึ่งกิจการที่เป็นตัวอย่าง ได้ให้อันดับความสำคัญของประโยชน์และข้อบกพร่องของการสรรหาทั้ง 2 วิธีดังนี้

ประโยชน์ของการสรรหาคณากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

คือ

- ก. เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานมากที่สุด
- ข. ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการทดลองงานเพราะทราบผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว
- ค. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ อันเนื่องมาจากการสรรหาคณากรจากภายนอก
- ง. ทำให้ไม่ต้องอบรมปฐมนิเทศ เนื่องจากคุ้นเคยกับกิจการดีอยู่แล้ว

แต่ในทางตรงกันข้าม การสรรหาประเภทนี้มีข้อบกพร่องดังนี้คือ

- ก. หากการพิจารณาไม่ยุติธรรมจะสร้างความไม่พอใจ หรือความระส่ำระสายได้
- ข. การหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการได้ยาก ซึ่งมีผลให้ความคิดริเริ่ม

ของพนักงานอยู่ในวงแคบ

สำหรับการสรรหาคณากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกกิจการนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

คือ

- ก. มีโอกาสที่จะเลือกผู้เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้มากกว่า
- ข. มีโอกาสได้รับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้มากและกว้างยิ่งขึ้น
- ค. เป็นการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนได้โดยเร็ว

ข้อบกพร่องของการสรรหาจากแหล่งภายนอกที่สำคัญคือ

- ก. ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนสิ้นคลอน
- ข. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาการอบรมและวัดผล
- ค. ทักษะของพนักงานใหม่ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับลักษณะการบริหารของกิจการได้

ปัญหาในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร

1. ปัญหาในการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนของกิจการที่เป็นตัวอย่างมักประสบปัญหาหลายด้านด้วยกันและบางปัญหานั้นเป็นต้นเหตุของปัญหาอื่น ๆ ตามมาภายหลัง ได้แก่

ก. ปัญหาที่นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ความเอาใจใส่ และตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกำลังคน ทำให้การวางแผนกำลังคนไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควรจะเป็น

ข. ปัญหาการขาดเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

ค. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ยังไม่สนใจที่จะใช้ข้อมูลหรือแผนกำลังคนที่ได้จัดทำขึ้นจนทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกันได้ และส่งผลให้การติดตามและการประเมินผลแผนกำลังคนเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น

ง. การขาดความรู้ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน ทำให้องค์การไม่สนใจที่จะเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลและสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับกำลังคนไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนกำลังให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของกิจการได้

จ. หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การคิดว่าการวางแผนกำลังคน เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคลเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งจะส่งผลให้การพยากรณ์หรือคาดคะเนความต้องการกำลังคนผิดพลาดไปจากความเป็นจริง และเมื่อประกอบกับความผิดพลาดในการพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบการดำเนินงานขององค์การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร

ฉ. งบประมาณและค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลที่จำกัด ทำให้กิจการต้องจำกัดกำลังคน เป็นผลให้ไม่เป็นไปตามแผนกำลังคนที่วางไว้

ช. ความไม่แน่นอนของแผนการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงมากและตลอดเวลา หรืออาจเกิดจากความไม่แน่นอนของตัวผู้บริหาร จนมีผลทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนกำลังคน

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจผลปรากฏว่า การวางแผนกำลังคนส่วนใหญ่จะประสบปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะนักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ และความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และเทคนิคการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้แผนกำลังคนที่วางไว้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของกิจการได้เท่าที่ควร ทั้งยังทำให้การใช้คนไม่เป็นไปตามความสามารถและความต้องการในการปฏิบัติงานของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจังด้วย

อนึ่งกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ กิจการที่มีการวางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์และกิจการที่วางแผนกำลังคนอย่างไม่มีหลักเกณฑ์ แต่กิจการทั้งสองประเภทประสบกับปัญหาที่หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร ปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน เทคนิคการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัญหาการขาดการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอีกด้วย เพียงแต่ต่างกันที่กิจการที่มีหลักเกณฑ์การวางแผนกำลังคนเผชิญกับปัญหาที่หน่วยงานต่างปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกันมากที่สุด ในขณะที่กิจการที่วางแผนกำลังคนอย่างไม่มีหลักเกณฑ์พบกับปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจ และความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคนมากที่สุด

2. ปัญหาในการสรรหามูลค่าการ

ในการสรรหามูลค่าการของกิจการที่เป็นตัวอย่างประสบกับปัญหานานาประการซึ่งเป็นปัญหาที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันทั้งสิ้น และปัญหาในการสรรหามูลค่าการที่สำคัญคือ

ก. การขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจเกิดจาก

1) การที่กิจการไม่ได้เตรียมการสรรหาไว้ล่วงหน้าตลอดเวลา หรือสรรหามูลค่าการเฉพาะเมื่อมีความต้องการเท่านั้น ทำให้ไม่อาจเตรียมหรือพัฒนาเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมได้ทันเวลาที่

2) กิจกรรมไม่มีโอกาสเลือกใช้สื่อที่จะทำให้บุคคลทั่วไปทราบถึงความต้องการกำลังคนของกิจการ เช่น การตีพิมพ์ประกาศ ณ สถาบันการศึกษา หรือการประกาศทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการสรรหา เนื่องจากไม่ได้เตรียมการสรรหาไว้ล่วงหน้า จึงกลายเป็นว่ากิจการขาดสื่อที่มีประสิทธิภาพ แท้จริงแล้วกิจการไม่ได้มีเวลาเพียงพอที่จะพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียของสื่อแต่ละชนิด

3) ส่วนใหญ่จะใช้ความเคยชินหรือประสบการณ์ในอดีตมาดำเนินการสรรหานบุคลากรในปัจจุบัน แม้ขณะนี้จะมีสื่อใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายก็ตาม

4) ลักษณะการประกอบธุรกิจไม่เอื้ออำนวยให้กิจการสามารถคาดคะเนหรือพยากรณ์ได้แน่นอนในระยะเวลาต่าง ๆ ในอนาคต ทำให้กิจการไม่สามารถกำหนดแผนกำลังคนที่แน่นอนได้ ซึ่งส่งผลให้กิจการสรรหานบุคลากรเพียงเฉพาะหน้าเท่านั้น ความแน่นอนชัดเจนของเป้าหมาย และนโยบายหลักขององค์การมีผลให้นโยบายการสรรหานบุคลากรไม่แน่นอน หาก 2 ปัจจัยนี้คือ ความแน่นอนชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายขององค์การ ปัจจัยหนึ่งและความแน่ชัดแผนกำลังคนอีกปัจจัยหนึ่ง ยังคลุมเครือก็จะส่งผลให้นโยบายการสรรหาคลุมเครือตามไปด้วย

เมื่อกิจการต้องเผชิญกับปัญหาขาดการเตรียมการล่วงหน้า ขาดนโยบายที่แน่นอน ขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมประกอบกับการใช้สื่อที่เหมาะสม อาจทำให้ผู้สรรหาจำเป็นต้องใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจมากขึ้น จึงเป็นเหตุให้กิจการไต่บุคลากรที่มีความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทั้งยังอาจเกิดปัญหาการขาดความเที่ยงธรรมขึ้นได้ด้วย

ข. การพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานเป็นปัญหาในการสรรหาอีกประการหนึ่ง ซึ่งขณะนี้ อาจไม่เด่นชัดนัก แต่ในอนาคตจะกลายเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่ง ถ้าหากองค์การต่าง ๆ ทั้งระบบธุรกิจยังไม่ให้ความสำคัญแก่การพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ปัญหาที่อาจเกิดตามมาคือ การแย่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพระหว่างกิจการในประเภทเดียวกันหรือคล้ายกัน จะสังเกตได้จากการโฆษณาประกาศรับสมัครในหนังสือพิมพ์ในปัจจุบันนี้ ต้องการบุคลากรในสาขาวิชาชีพพิเศษมากขึ้น เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ วิศวกร เป็นต้น และผู้สมัครในตำแหน่งเหล่านี้ จะต้องมามีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน กิจการส่วนน้อยที่เต็มใจรับนักศึกษาจบใหม่จากสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาไว้เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยตนเองนอกจากจะใช้เวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าแล้ว ยังไม่สามารถรับประกันได้ว่าบุคลากรที่ฝึกอบรมมานั้นจะมีประสิทธิภาพที่ต้องการจริง การดึงตัวบุคลากรที่มีประสบ-

การณ์แล้วจากกิจการอื่น จึงสะดวกเร็ว และเชื่อถือได้มากกว่า หากเป็นเช่นนี้ต่อไปอุปทานของกำลังคนที่เป็นที่ต้องการของกิจการจะลดน้อยลง จนเกิดการขาดแคลนบุคลากรในสายอาชีพนั้น และในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดภาวะการว่างงานขึ้นในบรรดานักศึกษาที่จบใหม่ เป็นการสร้างปัญหาให้แก่ประเทศชาติประการหนึ่งด้วย

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาการสรรหาบุคลากร ปรากฏว่ากิจการส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาการขาดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด เช่นเดียวกับปัญหาไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า เนื่องจากปัญหาทั้งสองนี้มีผลกระทบซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การไม่มีการกำหนดนโยบายการสรรหาที่แน่นอนซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญในอันดับสามนี้ ก็มีส่วนทำให้เกิดปัญหาทั้งสองข้างต้นด้วย นอกเหนือไปจากปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา กิจการที่เป็นตัวอย่างไคร่ระบุว่าในการสรรหาบุคลากรของกิจการยังประสบกับปัญหาอื่น ๆ อีก เช่น ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน งบประมาณ การตัดสินใจว่าจ้าง ปัญหาบุคลากรภายในองค์กร ผู้สัมภาษณ์และระบบการสัมภาษณ์ เป็นต้น

สำหรับกิจการที่ไม่มี การวางแผนกำลังคนมักจะประสบกับปัญหาการไม่มีนโยบายการสรรหาที่แน่นอนมากที่สุด ทั้งนี้เพราะกิจการเหล่านี้ไม่มีการวางแผนกำลังคนนั่นเอง จึงทำให้เกิดปัญหาการไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้า ตามมาภายหลัง เป็นผลให้ไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาเตรียมเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร ในขณะที่กิจการที่มีการวางแผนกำลังคนมักจะพบกับปัญหาการไม่มีนโยบายที่แน่นอนน้อยกว่าแต่ก็ประสบปัญหาการไม่เตรียมการสรรหาล่วงหน้าไว้ อาจแสดงว่าถึงแม้กิจการจะวางแผนกำลังคนไว้ก็ตาม กิจการยังไม่นำข้อมูลจากแผนกำลังคนมาใช้อย่างจริงจัง และไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผนการสรรหาล่วงหน้าเท่าที่ควร ซึ่งเป็นผลให้โอกาสในการสรรหาของกิจการจากแหล่งต่าง ๆ ลดน้อยลงไปด้วย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมมติฐานข้อแรกคือ "ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์" ผลปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าว โดยที่ร้อยละ 57.9 ของกิจการที่เป็นตัวอย่างขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์ ฉะนั้นจึงควรส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดใหญ่เหล่านี้เกิดความสนใจใฝ่หาความรู้และเอาใจใส่ต่อการวางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์

ใหญ่มากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. สมมติฐานข้อที่สองคือ "การวางแผนกำลังคนของธุรกิจของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยโดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว" แต่ผลการสำรวจไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้างต้น กล่าวคือ การวางแผนกำลังของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบกัน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน ซึ่งอาจจะแสดงว่า กิจการที่มีการวางแผนกำลังคนอย่างมีอย่างมีหลักเกณฑ์ตามทฤษฎี คือ เป็นการวางแผนแบบแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน จากการสำรวจกิจการที่วางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์นั้นมีจำนวนประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 51.6) ของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนทั้งหมด

3. สมมติฐานข้อที่สาม คือ "ส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ที่มีการวางแผนกำลังคนไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้" จากการสำรวจข้อมูลสามารถสรุปได้ว่ามิได้เป็นไปตามสมมติฐานกล่าวคือ ส่วนใหญ่ร้อยละ 90.3 ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่มีการวางแผนกำลังคน ได้ปฏิบัติตามแผนกำลังคนที่วางไว้ แต่การปฏิบัติตามแผนกำลังคนนั้นส่วนใหญ่ดำเนินการได้เพียงร้อยละ 50-75 ของแผนที่กำหนดไว้เท่านั้น ซึ่งส่วนนี้อาจเป็นผลของปัญหาในด้านกรวางแผนกำลังคนและการสรรหามูลากรตามที่ได้อธิบายมาข้างต้น ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการวางแผนไม่รัดกุม ไม่เหมาะสมกับองค์การ ทำให้องค์การต้องแก้ไขแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ นโยบายและตำแหน่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจริง ตลอดจนอาจเป็นผลจากการบริหารงานที่ขาดความต่อเนื่อง และความไม่สนใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้บริหาร

4. สมมติฐานข้อที่สี่ คือ "ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยสรรหามูลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ" ผลการศึกษาพบว่า การสรรหามูลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกมิได้เป็นไปตามสมมติฐาน คือธุรกิจดังกล่าวทุกกิจการสรรหามูลากรจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและภายนอกประกอบกัน เนื่องจากการสรรหามูลากรจากภายในองค์การเพียงแหล่งเดียวอาจทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังคน และคุณสมบัติของมูลากรภายในองค์การไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของพนักงานด้วย อย่างไรก็ตามธุรกิจจะประสบ

ความสำเร็จในการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กรมากขึ้นถ้ามีการได้พัฒนาระบบการอบรมพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา และมีระบบการสรรหา การคัดเลือกที่ถูกต้องเหมาะสม เชื่อถือได้ เพราะหากกิจการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมได้ตั้งแต่แรกก็จะไม่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน หนึ่งสิ่งจูงใจหรือแรงจูงใจต่าง ๆ ที่กิจการให้กับพนักงานเป็นปัจจัยประกอบอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจงรักภักดีต่อกิจการมากยิ่งขึ้น

5. สมมติฐานประการสุดท้ายที่ว่า "บุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในองค์กรกับที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กรให้ผลไม่แตกต่างกัน" สมมติฐานข้อนี้ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจการที่เป็นตัวอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้เพราะก่อนการเข้าทำงาน ผู้สมัครจะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือก ซึ่งจะกลั่นกรองให้ได้ผู้สมัครที่มีความสามารถและประสิทธิภาพอยู่แล้ว อีกทั้งบุคคลที่คอยประสิทธิภาพที่อาจได้จากการสรรหาทั้ง 2 แหล่ง จะถูกขั้นตอนการทดลองงานคัดออกไปโดยปริยาย ฉะนั้นบุคลากรที่สามารถทำงานต่อไปได้มักจะเป็นบุคคลที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ จึงอาจจะกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของการทำงานขึ้นอยู่กับตัวบุคคลมากกว่าจะขึ้นอยู่กับแหล่งของการสรรหาเพียงประการเดียว แต่บุคลากรจากภายในจะได้เปรียบบุคลากรจากภายนอกในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและลักษณะการทำงานขององค์กรมากกว่า

ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร ของกิจการขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยพบว่า กิจการส่วนใหญ่ประสบปัญหาการวางแผนกำลังคนที่สำคัญดังนี้คือ

1. นักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจและการเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และเทคนิคการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร
3. การขาดการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่าง

จริงจัง

ขอเสนอแนะ

ปัญหาทั้ง 3 ข้อดังกล่าว เป็นผลสืบเนื่องกัน เพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการวางแผนกำลังคน จึงควรดำเนินการดังนี้

1. หน่วยงานบุคคลควรสร้างและส่งเสริมให้หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การตลอดจนฝ่ายบริหารระดับสูงเกิดความสนใจ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกำลังคนให้มากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

ก. ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนที่จะมีผลต่อกิจการโดยคำนึงถึงผลในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

ข. ความเข้าใจในเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ตระหนักว่าการวางแผนกำลังคนไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานบุคคลแต่เพียงหน่วยเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหน่วยงานทุกหน่วยในกิจการ

ค. ความรู้ในเรื่องเทคนิคการวางแผนกำลังคน การติดตามและประเมินผลกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กิจการควรมีเป้าหมายและนโยบายหลักในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของกิจการ และยังเป็นแนวทางที่สำคัญในการวางแผนกำลังคน เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกิจการจะสามารถวางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับการดำเนินงานของหน่วยงานและกิจการได้ ซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ สอดคล้องกันและถ่ายทอดการติดตามและประเมินผลแผนกำลังคน

3. กิจการควรมีโครงสร้างขององค์การและการบริหารที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์การทราบถึงตำแหน่ง สถานะที่แท้จริงของบุคลากร ประเภทและจำนวนของบุคลากรที่จำเป็นต่อการวางแผนกำลังคนในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานและองค์การโดยส่วนรวม โครงสร้างขององค์การและการบริหารที่ชัดเจนจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องมาจากการออกแบบโครงสร้างและการบริหารองค์การไว้อย่างมีระบบที่ชัดเจน ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น การแบ่งตามหน้าที่ผลิตภัณฑ์ ตามกระบวนการดำเนินงาน ตามพื้นที่หรืออาณาเขตและตามลักษณะลูกค้าหรือผู้มารับบริการก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การด้วย

การที่หน่วยงานต่าง ๆ และฝ่ายบริหารระดับสูงมีความสนใจ ความเข้าใจและความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ประกอบกับการที่กิจการมีเป้าหมายนโยบายโครงสร้างองค์การและการบริหารที่ชัดเจน จะช่วยให้กิจการสามารถวางแผนกำลังคนได้รัดกุมและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของกิจการประสบความสำเร็จ เนื่องจากสามารถเตรียมกำลังคนประเภทต่าง ๆ ไว้ในจำนวนและเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

นอกจากกิจการที่เป็นตัวอย่างจะประสบปัญหาในการวางแผนกำลังคนแล้ว ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรด้วย ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการสรรหาบุคลากร คือ

1. การไม่มีการเตรียมการสรรหาล่วงหน้า
2. การขาดเครื่องมือที่เหมาะสมในการสรรหา
3. การไม่มีนโยบายการสรรหาที่แน่นอน

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้กิจการไม่สามารถสรรหาบุคลากร ซึ่งเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามจำนวนและในเวลาที่ต้องการได้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของกิจการล่าช้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ทันเวลา

ข้อเสนอแนะ

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี สามารถแก้ไขได้โดย

1. หน่วยงานบุคคลควรเป็นแกนกลางของการสรรหา โดย
 - ก. ให้หน่วยงานบุคคลเป็นศูนย์รวมของข้อมูลกำลังคนทั้งหมดในองค์การ
 - ข. ให้หน่วยงานบุคคลเป็นศูนย์ให้ข้อมูลและรายละเอียดของตำแหน่งงานที่เปิด

รับสมัคร

ค. ให้หน่วยงานบุคคลเป็นศูนย์พัฒนาความรู้และเทคนิคในการสรรหาบุคลากร ตลอดจนเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ง. ให้หน่วยงานบุคคลเป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในกิจการด้วยกันในกรณีที่จะมีการโอนย้ายบุคลากรและระหว่างตลาดแรงงานหรือผู้สมัครกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการบุคลากร

2. การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพควรต่อเนื่องจากการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อกันทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นกิจการควรส่งเสริมให้มีการวางแผนกำลังคนอย่างมีหลักเกณฑ์โดยความร่วมมือของทุกหน่วยงานในองค์การ

3. กิจการควรมีการวางแผนการสรรหาไว้ล่วงหน้า ซึ่งการวางแผนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรมีขั้นตอนดังนี้

ก. การวางแผนในการรับสมัคร โดยการกำหนดระยะเวลาในการประกาศรับสมัคร ยื่นใบสมัคร การคัดเลือกและการทดสอบ รวมทั้งเตรียมวิธีการในการที่จะคัดเลือกและทดสอบไว้ด้วย

ข. การเตรียมใบสมัคร โดยการจัดพิมพ์ใบสมัคร (ถ้าหากยังไม่มี) จำนวนใบสมัคร ต้องเตรียมไว้มากเพียงพอ และรายละเอียดที่ต้องการในการสมัครงานต้องระบุไว้ให้ครบถ้วน

ค. การสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการสัมภาษณ์ และรูปแบบการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน

หากกิจการสามารถวางแผนได้ตามขั้นตอนข้างต้น จะช่วยให้ผู้สรรหามีเวลาและโอกาสในการพิจารณาคัดเลือกมากขึ้น

4. การใช้ระบบทดลองงาน ควรจะใช้กับบุคลากรที่สรรหาได้จากทั้งแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกด้วย เพราะแต่ละตำแหน่งอาจมีธรรมชาติของงานที่แตกต่างกันซึ่งบุคลากรภายในที่ได้รับการพิจารณาอาจจะไม่มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านนี้เพียงพอ และการพิจารณาคัดเลือกของกิจการยังอาจขาดเครื่องมือทดสอบที่มีประสิทธิภาพที่จะระบุศักยภาพที่แท้จริงได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง จึงควรใช้ระบบการทดลองงานเพื่อกลั่นกรองบุคลากรอีกชั้นหนึ่งด้วย

5. ถึงแม้ว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่ครอบคลุมถึงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาก็ตาม แต่จากการศึกษาพบว่าปัญหาอย่างหนึ่งในการสรรหาบุคลากร คือ ระบบการสัมภาษณ์และผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจึงใคร่เสนอให้หน่วยงานบุคคลได้พัฒนาระบบการสัมภาษณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับระบบการสัมภาษณ์และผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ด้วย อย่างน้อยควรกำหนดองค์ประกอบในการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

ก. วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ จากผู้สมัครโดยตรง เพื่อให้สามารถประเมินผลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครในหลาย ๆ ด้าน เช่น ประสบการณ์ในอดีต การศึกษาอบรม ความเชื่อมั่นในตนเอง เป้าหมายในชีวิต ตลอดจนงานที่ผู้สมัครต้องงาน

ข. การเตรียมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ การเตรียมการนี้หมายถึงการเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสัมภาษณ์ รูปแบบการสัมภาษณ์รวมทั้งศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เท่าที่จะทำได้ ให้พร้อมก่อนการสัมภาษณ์

ค. การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้เป็นกันเอง หลีกเลี่ยงการสอดแทรกของงานอื่นระหว่างการสัมภาษณ์ ไม่ปล่อยให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์พูดออกนอกประเด็นเกินไป เพราะนอกจากจะเป็นการเสียเวลาแล้ว ยังทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถรู้จักผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้อีกด้วย ดังนั้นจึงควรตั้งคำถามสำหรับแต่ละปัญหาให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างชัดเจน

ง. การประเมินผลการคัดเลือก ในการประเมินผลการคัดเลือกผู้สมัครมีหลักการกว้าง ๆ ดังนี้

- 1) ควรประเมินความสามารถของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นสำคัญ ไม่ควรเปรียบเทียบระหว่างผู้สมัครด้วยกันเอง
- 2) ไม่ควรเปรียบเทียบผู้สมัครกับตัวผู้สัมภาษณ์ ถ้าความเหมือนหรือความต่างกันในเรื่องคุณสมบัติ ความสามารถนั้น ไม่มีผลต่อการทำงานในตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ
- 3) ควรกระทำการประเมินผลทันทีที่การสัมภาษณ์ได้เสร็จสิ้นลง เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงในการพิจารณามากขึ้น
- 4) ควรพิจารณาด้วยใจเป็นกลาง เพื่อมิให้เกิดอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวต่อผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์

อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากรและการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้วเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งกระบวนการด้วย เช่น ถ้าหากกระบวนการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรแล้ว จะทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถที่มีอยู่ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการด้วย เพราะการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะส่งผลและเป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคล ดังนั้นกิจการจึงควรใช้ประโยชน์จากกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มากที่สุด โดยผ่านหน่วยงานบุคคล เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาธุรกิจหลายประเภทในสัดส่วนที่ไม่มากพอที่จะสรุปให้เห็นภาพที่แท้จริงอย่างชัดเจนของการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร ดังนั้นผู้ที่สนใจจะศึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคลในหัวข้อคล้ายคลึงกันนี้ น่าจะศึกษาเฉพาะธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งให้ลึกลงไปด้วย เพราะธุรกิจแต่ละประเภทต่างก็มีหลักเกณฑ์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรแตกต่างกันด้วย เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงธุรกิจประเภทต่าง ๆ ให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานทุกด้าน เพื่อความมั่นคงแข็งแรงและการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างเต็มที่ เพราะธุรกิจทุกประเภทล้วนเป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาอารยประเทศด้วย