

การวางแผนกำลังคนและการสรรหาคลากร

สำหรับแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนและการสรรหาคลากรที่กล่าวในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การวางแผนกำลังคนในส่วนแรก และการสรรหาคลากรในส่วนหลัง

การวางแผนกำลังคน

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน มีผลต่อการใช้แรงงานมนุษย์ในประเทศ คืออาจทำให้เกิดปัญหาด้านกำลังคนขึ้นในองค์กร¹ เช่น ปัญหาจำนวนกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กรไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณงานในขณะใดขณะหนึ่ง ปัญหากำลังคนที่มีอยู่ไม่มีคุณภาพไม่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบางอย่างภายในองค์กร อาทิ การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การขาดการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและยุติธรรม และการขาดระบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การใช้ประโยชน์จากกำลังคนยังไม่ได้ประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้คนไม่ตรงกับความรูความสามารถ และคนยังทำงานไม่เต็มขีดความสามารถที่แท้จริง ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว การวางแผนกำลังคนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในอดีตทรัพยากรมนุษย์ถูกละเลยตลอดมาในทางการบริหาร ทำให้องค์การเกิดปัญหาในการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรที่จะแก้ปัญหานี้ในการวางแผนการบริหาร โดยการวางแผนกำลังคนให้มีประสิทธิภาพเพื่อใช้แหล่งทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และหลีกเลี่ยงปัญหากำลังคนดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

¹ ศิริมา ปาดตุรงคานนท์ "การศึกษาการวางแผนพัฒนามนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528 , หน้า 18-19.

ความหมายของการวางแผนกำลังคน

ความหมายของการวางแผนกำลังคนได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน เช่น

เอ็ดวิน บี กีสเลอร์ (Edwin B. Geisler) ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคน² ว่าเป็นกระบวนการซึ่งรวมถึงการพยากรณ์ การพัฒนา การดำเนินการ และการควบคุมที่จะทำให้ธุรกิจเกิดความมั่นใจว่าธุรกิจจะมีจำนวนกำลังคน ประเภทของคนที่เหมาะสมในตำแหน่งและเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ให้ความหมายว่า³ การคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใดอีกทั้งกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

นอกจากนั้น บุปผา กฤษณามระ ยังมองในอีกแง่มุมหนึ่ง คือ⁴ การมองไปในอนาคตว่าหากกิจการจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการขยายเพิ่มขึ้นแล้วจะเอาคนที่ไหนมาปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะกำลังคนในระดับผู้อำนวยการและระดับบริหาร ซึ่งหมายถึงการคาดคะเนความต้องการกำลังคนและการเตรียมกำลังคนในอนาคตขององค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

จากความหมายของการวางแผนกำลังคนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการคาดคะเนหรือพยากรณ์ การพัฒนา การดำเนินการ และการควบคุมทรัพยากรภายในองค์การ เพื่อเตรียมจำนวนกำลังคนที่มีความรู้

² Dale Yoder, Personnel Management and industrial Relations, 6th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1970), p.173.

³พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 8. (อัครสำเนา)

⁴บุปผา กฤษณามระ, "การวางแผนพัฒนากำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล" เอกสารประกอบคำบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด 2526, หน้า 1-6.

ความสามารถเหมาะสมกับงานโดยให้สอดคล้องกับ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การวางแผนกำลังคนนั้น นอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์การแล้ว องค์การยังจะได้รับประโยชน์อื่น ๆ อีกหลายประการจากการวางแผนกำลังคน คือ

1. ช่วยปรับปรุง การใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น
2. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานใหม่
3. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
4. ช่วยปรับปรุงการวางแผนการมอบหมายงานและการพัฒนาพนักงานอื่น ๆ
5. ช่วยปรับปรุงวิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบุคลากรได้ดีขึ้น
6. ช่วยให้สรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติไว้วางหน้าทั้งจากภายในองค์การ และตลาดแรงงาน
7. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคลต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลายครั้งที่ผู้บริหารรู้สึกว่า การวางแผนนั้น ทำให้ความอิสระในการบริหารถูกจำกัดลง แต่การคาดการณ์จะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลมากขึ้น และต้องคำนึงเสมอว่าอนาคตจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ การวางแผนจึงควรมีการยืดหยุ่นเพื่อจะสามารถควบคุมและจัดการได้อย่างรอบคอบ ซึ่งการวางแผนสามารถจำแนกออกได้หลายประเภทด้วยกัน

ประเภทของการวางแผน

นักวิชาการหลายท่านจำแนกประเภทการวางแผนไว้ต่าง ๆ กัน แล้วแต่ว่าจะพิจารณาใช้ปัจจัยใดเป็นเกณฑ์ โดยทั่วไปการจำแนกประเภทการวางแผนนิยมใช้ระยะเวลาของแผนเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ปัจจัยในด้านลักษณะการวางแผน ลักษณะงานและระดับชั้นของการวางแผน ก็เป็นเกณฑ์ในการจำแนกได้เช่นกัน ปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ทำให้สามารถแบ่งประเภทของการวางแผนได้ดังนี้

1. การจำแนกตามลักษณะการวางแผน

ลักษณะของการวางแผนตามแนวความคิดของ โยเดอร์ (Yoder) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ⁵

ก. การวางแผนอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Plan) หมายถึงแผน ซึ่งเกิดขึ้นจากการคิดหรือการคาดคะเนของบุคคลเดี่ยวหรือกลุ่มบุคคล โดยไม่มีการประชุมวางแผน โดยเฉพาะหรือโดยไม่มีหน่วยงานวางแผน ไม่มีบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร คืออยู่ในรูปของคำแนะนำ ข้อเสนอแนะการคาดถึงความเป็นไปได้ในอนาคตและการสนทนาอภิปราย

ข. การวางแผนอย่างเป็นทางการ (Formal Plan) หมายถึงแผนซึ่งเกิดจากการประชุมวางแผนของผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หรือคณะกรรมการ และมีตัวแผนเป็นลายลักษณ์อักษร

2. การจำแนกตามลักษณะของงาน

จากหนังสือองค์การและการบริหาร ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงการวางแผนว่ามี 3 ลักษณะ คือ⁶

ก. การวางแผนดำเนินงาน (Operational planning) เป็นการวางแผน ที่เกี่ยวกับการทำงานตามปกติประจำวันขององค์การ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว ในระยะสั้นการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การจะมีไม่มากนัก องค์การสามารถทำงานเดิมของตนอย่างต่อเนื่องเสมอ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้แก่ ปริมาณงานที่เพิ่มหรือลดน้อยลงเท่านั้น แต่วิธีการทำงานยังคงเดิม ดังนั้นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการวางแผนดำเนินงาน คือ การวางแผนดำเนินงานในแง่ของปริมาณงาน โดยพิจารณาประกอบกับจำนวนงบประมาณในการทำงาน เพื่อให้ปริมาณงานสมดุลกับงบ

⁵Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, p. 175.

⁶ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 134-136.

ประมาณ การวางแผนลักษณะนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงก็สามารถสังเกตและควบคุมได้ไม่ยาก

ข. การวางแผนโครงการ (Project Planning) เมื่อองค์กรมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น อันเป็นการขยาย หรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมใด ๆ ที่นำไปสู่การดำเนินงานที่แตกต่างไปจากงานที่ทำในปัจจุบัน จำเป็นต้องวิเคราะห์ วางแผน และมีการควบคุมที่แตกต่างจากแผนดำเนินงานตามปกติ

ค. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนการหรือแนวความคิดอย่างกว้างๆ ที่นำทางให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรืออาจกล่าวได้ว่าแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการดำเนินงานขององค์กร ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยพยายามประสานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวางแผนแบบนี้ส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง

อย่างไรก็ตาม แผนทั้ง 3 ลักษณะนี้ ควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและอยู่ภายใต้ขอบเขตของนโยบายและเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้กิจการจะสามารถเดินทางสู่จุดหมายได้อย่างราบรื่น

3. การจำแนกตามระยะเวลาของแผน

การจำแนกการวางแผนตามระยะเวลา สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

ก. แผนระยะสั้น (Short-range Plan) หมายถึงแผนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามปกติ หรือกิจกรรมเฉพาะอย่างที่จะปฏิบัติในอนาคตอันใกล้ ซึ่งมีระยะเวลาของแผนตั้งแต่ 3 เดือน ถึง 2 ปี แผนนี้อาจสอดคล้องกับแผนระยะปานกลางและระยะยาวหรือไม่ก็ได้ และใช้กระบวนการในการวางแผนอย่างง่าย ๆ

ข. แผนระยะปานกลาง (Medium-range Plan) หมายถึงแผนที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตที่ไกลออกไปกว่าแผนระยะสั้น คือ 2 ถึง 4 ปี การคาดการณ์อาจต้องใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วย เพื่อเพิ่มความแม่นยำและถูกต้องของข้อมูลที่จะนำมาประกอบเป็นแผน เพราะว่าการคาดการณ์ไปในช่วงเวลาที่ไกลมากจะมีความไม่แน่นอนมากขึ้น

ก. แผนระยะยาว (Long-range Plan) หมายถึงแผนงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ และของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ แสดงถึงเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการพยากรณ์และการวางแผนที่ซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากแผนนี้มีระยะเวลานานที่สุด คือ มากกว่า 4 ปีขึ้นไป อาจถึง 10 ปี หรือ 15 ปีก็ได้

จากการประมวลความคิดเห็นของผู้รู้ในด้านนี้ ปรากฏว่า การกำหนดเวลาของแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว ไม่อาจกำหนดให้แน่นอนได้ เนื่องจากวงจรการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของแต่ละประเภทธุรกิจแตกต่างกัน สภาพแวดล้อมของธุรกิจบางประเภทเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเป้าหมายและนโยบายตามฤดูกาลท่องเที่ยว ในขณะที่อุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงตัวสินค้าช้ากว่าธุรกิจคานบริการ หรือสินค้าประเภทที่อายุการใช้งานไม่ยาวนาน จะมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าที่คงทนถาวร

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายทอดวัฒนธรรม เทคโนโลยีที่รวดเร็ว อันเนื่องมาจากการคมนาคม การติดต่อสื่อสารที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้มีส่วนสร้างรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างออกไป ในขณะที่เดียวกันรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบนี้จะเรียกร้องให้เกิดสินค้าและบริการที่ตอบสนองการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ ซึ่งมีผลให้ธุรกิจจำเป็นต้องวางแผนในระยะเวลาที่สั้นขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะการพยากรณ์อนาคตที่ไกลเกินกว่า 5 ปี มีความไม่แน่นอนมากขึ้น คือการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดเร็วขึ้นกว่าที่คาดการณ์

ฉะนั้นในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จึงได้กำหนดระยะเวลาของแผนเพียงแค่ 2 ระยะคือ 3 เดือน - 2 ปี สำหรับแผนระยะสั้น และ 3 - 5 ปี สำหรับแผนระยะยาว

4. การจำแนกตามระดับชั้นของการวางแผน

การวางแผนในอีกทัศนะหนึ่งของ ธงชัย สันติวงษ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้⁷

⁷ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 67.

ก. แผนจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Top-down Plan) คือสำนักงานใหญ่ หรือส่วนกลาง ในระดับบนวางแผนกำลังคนให้สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ข้างล่าง

ข. แผนจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (Bottom-up Plan) คือหน่วยงานในระดับต่าง ๆ วางแผนกำลังคนของตนเอง แล้วรวบรวมเข้าสู่ส่วนกลาง

ค. แผนประยุกต์ (Full-resource Plan) คือแผนที่ผสมผสานระหว่างแผนจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างกับแผนจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนเข้าด้วยกัน

จากการจำแนกประเภทของการวางแผนด้วยระดับชั้นของการวางแผน อาจทำให้เกิดข้อสงสัยว่า ใครในองค์การที่ควรมีอำนาจและความรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนกำลังคน

อำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนอาจทำได้โดยการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ หรือการประยุกต์ทั้ง 2 วิธี แต่ละวิธีจะเหมาะสมกับองค์การหนึ่ง ๆ หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะและจุดประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

การรวมอำนาจหมายถึง⁸ การวางแผนจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ซึ่งเหมาะสำหรับองค์การที่มีความขัดแย้งภายในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือองค์การที่ประสงค์จะให้มีความสอดคล้องต่อกันทั่วทั้งองค์การ หรือองค์การจำเป็นต้องรวมอำนาจไว้เพื่อให้มีอำนาจตรงกับปัจจัยอื่น ๆ ภายนอกองค์การ หรืออาจต้องการให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

ส่วนการกระจายอำนาจ หมายถึงการวางแผนจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การที่จะกระจายอำนาจให้แก่อนายกหรือผู้อำนวยการขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานของหน่วยงานนั้นเป็นเอกเทศหรือไม่ การทำงานของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยการประสานอย่างใกล้ชิดกับส่วนกลางตลอดเวลา

⁸ Jame W. Walker, Human Resource Planning (New York, St. Louis, San Francisco : McGraw-Hill Book company, 1980), pp. 53-54.

หรือไม่ และหน่วยย่อยได้รับประโยชน์จากการควบคุมจากส่วนกลางมากนักเพียงใด ถ้าหน่วยงานย่อยสามารถดำเนินงานได้เป็นเอกเทศ ไม่จำเป็นต้องมีการประสานงาน และการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากส่วนกลาง ก็สามารถที่จะกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานย่อยนั้นได้เต็มที่

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ทั้ง 2 วิธีนี้เข้าด้วยกัน น่าจะเหมาะสมที่สุด เพราะการรวมอำนาจการวางแผนไว้เพียงจุดเดียวในองค์การขนาดใหญ่ จะไม่ส่งผลต่อองค์การเท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากขนาดและความเข้าใจในงานภายในหน่วยงานอาจเป็นอุปสรรคต่อการวางแผน ในทางกลับกัน หากองค์การกระจายอำนาจอยู่ก่อนแล้ว ภายหลังจะรวมอำนาจก็จะทำได้ยากมาก และถึงแม้ว่าผู้จัดการของหน่วยงานย่อยจะสามารถวางแผนได้ เขาก็ยังต้องการความช่วยเหลือ คำแนะนำและต้องมีการประสานงานกับส่วนกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน อีกประการหนึ่ง การวางแผนกำลังคนแม้จะเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบุคคล แต่ก็ไม่สามารถแยกออกจากแผนการเงิน แผนการผลิต แผนการขาย แผนวิศวกรรม และอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องเป็นผู้วางแผนโดยกำหนดความต้องการของหน่วยงานของตน และแผนกำลังคนจะประสบความสำเร็จอย่างใดเพียงไร ยังขึ้นกับปฏิริยาโต้ตอบและทัศนคติที่มีต่อแผนและการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน และพนักงานอื่น ๆ ในหน่วยงานที่เสนอแผนให้กับฝ่ายบุคคลเป็นผู้รวบรวมทำแผนของกิจการด้วย

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ในองค์การไม่มีใครที่รับผิดชอบต่อการวางแผนกำลังคนแต่เพียงผู้เดียว ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน จึงจะทำให้การวางแผนกำลังคนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาแผนรวมของธุรกิจ
2. การวิเคราะห์งาน
3. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน
4. การพยากรณ์กำลังคน
5. การจัดทำแผนกำลังคน
6. การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ

1. การพิจารณาแผนรวมของธุรกิจ

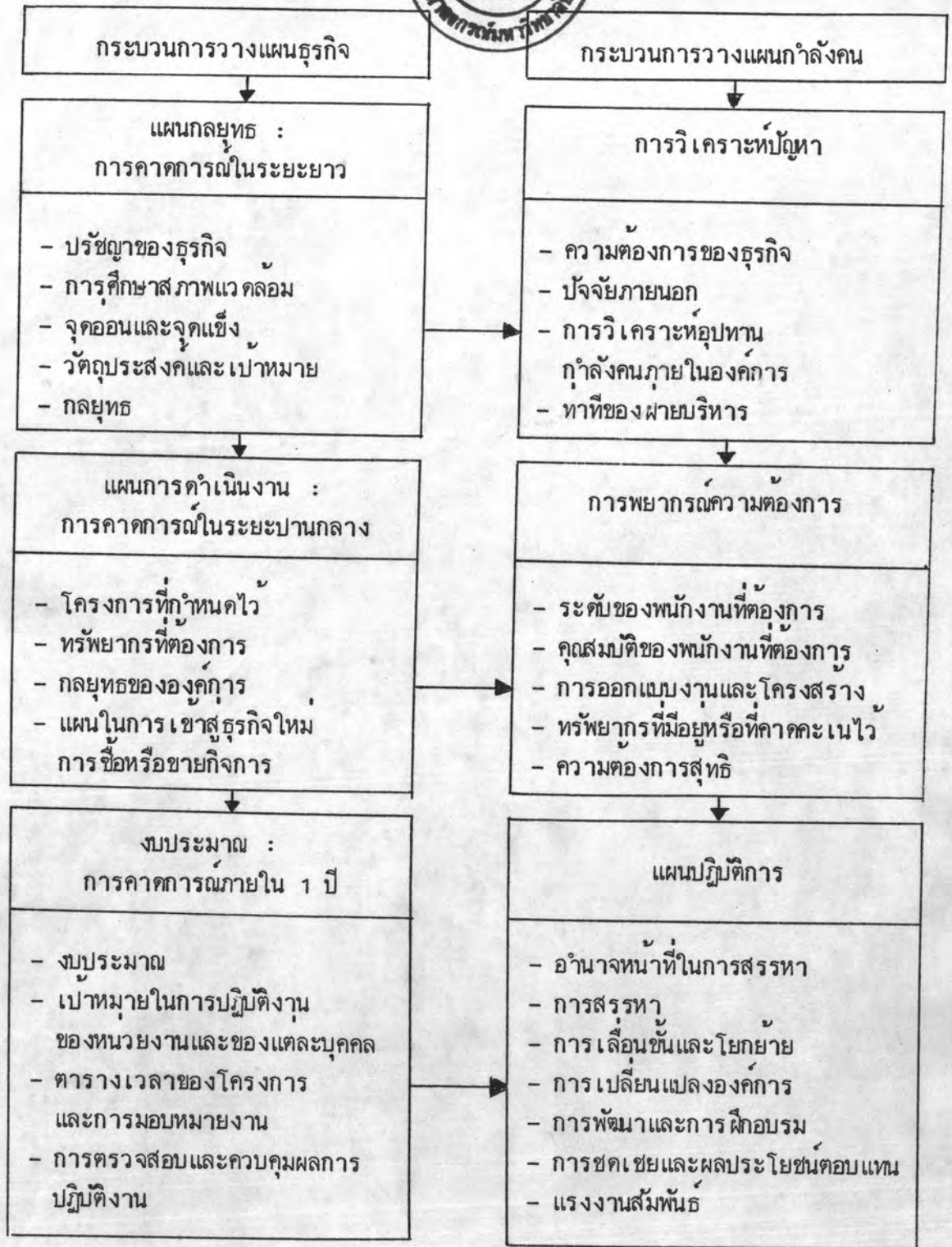
การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของแผนธุรกิจเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของแผนกำลังคน เพราะถ้ากิจการเองยังไม่ทราบว่า จะเดินไปในทิศทางใดแล้ว กิจการจะหาผู้นำทางที่ชำนาญการที่ถูกต้องได้ยาก ฉะนั้นขั้นแรกของการวางแผนกำลังคนจึงต้องพิจารณาที่แผนรวมของธุรกิจ

การพิจารณาถึงแผนธุรกิจ และความต้องการของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว⁹ เช่น เครื่องอำนวยความสะดวกใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดงาน การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการ ทำให้เห็นภาพรวมกว้างๆ ว่า กิจการมีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร มีกิจกรรมอะไรที่เป็นกิจกรรมเก่าที่จะมีการขยายงานหรือที่ไม่มีการขยายงาน หรือที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กิจกรรมอะไรที่เป็นกิจกรรมใหม่ กำหนดเวลาการเริ่มกิจกรรมใหม่ และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมนั้น

กิจกรรมทั้งเก่าและใหม่ ทั้งที่มีการขยายงานและไม่มีการขยายงานที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อแผนงานของหน่วยงานย่อย โดยเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าจุดใดหรือหน่วยงานใดบ้างที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงขนาดกำลังคน เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวคือกิจกรรมเก่าที่ไม่มีการขยายงาน ย่อมหมายถึง กำลังคนจะคงที่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับกิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน หรือมีการขยายงาน แสดงถึงขนาดกำลังคนที่อาจจะลดลงหรือเพิ่มขึ้นในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าว ฉะนั้น การวางแผนกำลังคนจะต้องเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจ¹⁰ ดังแผนภาพที่ 2.1 ซึ่งประโยชน์ของการที่วางแผนกำลังคนขนานไปกับการวางแผนธุรกิจคือ

⁹ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, บรรณาธิการ, "การวางแผนกำลังคน : แนวความคิดและแนวทางปฏิบัติ" เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 45 (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), หน้า 30.

¹⁰William B. Werther, Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, 2nd International Student ed. (McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 79.



แผนภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระหว่างแผนธุรกิจและการวางแผนกำลังคน

ที่มา : William B. Werther, Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources , 2nd International Student ed. (McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 79.

- ก. ลดความเสี่ยงอันอาจเกิดจากการมอบหมายงานให้แก่คนที่ไม่เหมาะสม
- ข. ลดความล่าช้าในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนธุรกิจ อันอาจเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และการฝึกอบรมบุคลากรที่สำคัญไม่พอเพียง โดยช่วยให้องค์กรเตรียมช่วงเวลาหนึ่งสำหรับการสรรหาหรือการพัฒนาไวล่วงหน้า

จากแผนภาพที่ 2.1 การวางแผนธุรกิจนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการด้วยกันคือ แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และงบประมาณ แต่ละองค์ประกอบนี้จะส่งผลโดยตรงต่อขั้นต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคน กล่าวโดยย่อคือ แผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการคาดการณ์แนวทางในการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งจะเป็ข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และที่จะส่งผลต่อกำลังคนภายในกิจการ ส่วนแผนการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย ซึ่งเป็นการคาดการณ์ในระยะปานกลางเกี่ยวกับโครงการและการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้นนั้น จะให้ข้อมูลที่สำคัญและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นในเรื่องความต้องการบุคลากรในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือการปฏิบัติงานนั้นๆ และท้ายสุดงบประมาณของการดำเนินงานในหนึ่งปีจึงจะกระทบถึงการได้มาซึ่งกำลังคน การแบ่งสรรทรัพยากรมนุษย์ภายในกิจการ และการพัฒนาบุคลากร

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน¹¹ หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะหาข้อมูล หรือลักษณะต่าง ๆ ของงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึง ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ซึ่งผู้ทำงานจำเป็นต้องมี สำหรับการงานหนึ่ง ๆ และเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ด้วย

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปเก็บบันทึกไว้ในแบบฟอร์ม 2 ชนิดด้วยกัน คือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของพนักงาน (Job Specification) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2 ซึ่งในคำบรรยายลักษณะงานจะประกอบด้วย ชื่อตำแหน่งงาน สถานที่ในการทำงาน ลักษณะงานทั่วไป ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงอุปกรณ์และปัจจัยอื่น ๆ ที่จะทำให้งานเสร็จสมบูรณ์ ส่วนคุณสมบัติของพนักงานจะแสดงถึง ระดับการศึกษา ความชำนาญ ประสบการณ์ ทักษะ อารมณ์ และอาจรวมทั้งความสมบูรณ์ทางด้าน

¹¹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, หน้า 51.

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) วิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน	
คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)	คุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ (Job specification)
<p>มีข้อความต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชื่อตำแหน่งงาน - ที่ตั้งของงาน - ประสบการณ์ - เนื้อหาของงานโดยย่อ - การอบรม - ภาระหน้าที่ - เครื่องจักร อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ทำงาน - วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ และเอกสารที่ใช้ - การต้องบังคับบัญชาคนอื่น หรืออยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร - สภาพแวดล้อมของงาน - ภัยอันตรายที่เกี่ยวข้องกับงาน 	<p>มีข้อความเกี่ยวกับคุณสมบัติของคนที่จะจำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ซึ่งมักประกอบด้วย</p> <p>การระบุถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การศึกษา - ประสบการณ์ - การอบรม - การใช้ดุลยพินิจ - ความคิดริเริ่ม - การใช้แรงงาน - ความชำนาญทางด้านร่างกาย - ความรับผิดชอบ - ความสามารถเชิงจิตตศรัทธา - ลักษณะอารมณ์ - ความสามารถของโสทรประสาทที่ต้องมีเป็นพิเศษ เช่น การใช้สายตา การรับฟัง เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, หน้า 50.

ร่างกาย ลักษณะสรีระที่จำเป็นต่องานนั้น ๆ

หากศึกษาเพียงผิวเผินแล้ว จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานนั้นดูเหมือนจะไม่เกี่ยวข้องกับกรวางแผนกำลังคนแม่แต่น้อย แต่ที่จริงแล้วการวิเคราะห์งานเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนโดยตรง เพราะการวิเคราะห์งานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล¹² ซึ่งเป็นระบบและเป็นความต่อเนื่องของแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้ต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่ให้ผลงานบางอย่างแตกต่างกันไป แต่ต่างก็มุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวม ของการบริหารงานบุคคลสำเร็จผลสูงสุดด้วย ถ้าหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือการปฏิบัติตามขั้นตอนไม่สมบูรณ์ หรือผลงานจากขั้นตอนผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการบริหารบุคคล และส่งผลให้แกการปฏิบัติงานทั่วกิจการด้วย

3. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Man-Power Assessment)

เป็นการศึกษาถึงลักษณะ สถานะและจำนวนของกำลังคนภายในกิจการในปัจจุบัน ซึ่งจะนำไปเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการจัดทำแผนกำลังคน โดยแบ่งการประเมินกำลังคนออกเป็น ขั้นตอนดังนี้

- ก. การจัดทำข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory)
- ข. การวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงาน
- ก. การจัดทำข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory)

วิลเลียม บี. เวเธอร์ (William B. Werther) ได้เสนอว่าควรจัดเก็บข้อมูลกำลังคนเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ตามลักษณะทางการบริหาร คือ¹³

¹² เรื่องเดียวกัน, หน้า 35.

¹³ William B. Werther, Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, 2nd International Student ed. (McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 102.

1) ข้อมูลกำลังคนฝ่ายปฏิบัติการ (Skill Inventory) หมายถึง การตรวจสอบกำลังคนที่ไม่ใช่ผู้บริหาร อันได้แก่ผู้ทำหน้าที่ การจัดรวบรวม การจัดหา การบำรุงรักษา การทดแทน และการพัฒนาปรับปรุง

2) ข้อมูลกำลังคนฝ่ายบริหาร (Management Inventory) หมายถึง การตรวจสอบกำลังคนที่เป็นผู้บริหาร อันได้แก่ผู้ทำหน้าที่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมงาน

ข้อมูลกำลังคนที่สำคัญมีรายละเอียดดังนี้¹⁴

1) ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ ประวัติส่วนตัว การศึกษา และสถานภาพครอบครัว

2) ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน

3) ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางก้าวหน้าให้แก่พนักงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ และศักยภาพ ความรู้พิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และอัตราการเลื่อนตำแหน่ง

4) ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของกำลังคนในองค์การ ได้แก่ จำนวนคนทั้งหมด โดยจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งระดับเงินเดือน การเข้าใหม่ การลาออก การโอน การตาย การเกษียณ การเลื่อนตำแหน่ง หรือจำแนกตามเพศ อายุตัว และอายุการทำงาน

5) ข้อมูลอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการวิเคราะห์สภาพกำลังคน ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์การ เช่น ภูมิฐานะและถิ่นกำเนิดของบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคลในตำแหน่งที่ทำงาน งานอดิเรก กีฬา เป็นต้น

¹⁴ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, บรรณาธิการ, "การวางแผนกำลังคน : แนวความคิดและแนวทางปฏิบัติ", หน้า 72.

อนึ่ง ในส่วนที่เป็นข้อมูลกำลังคนฝ่ายบริหารนั้น จะมีข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมด้านบริหารทั่วไปของผู้บริหารเพิ่มขึ้นจาก 5 ข้อ ที่กล่าวมาแล้ว เช่นจำนวนพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา งบประมาณทั้งหมดที่มีอยู่ในความรับผิดชอบหน้าที่และประเภทของผู้ใต้บังคับบัญชา การอบรมทางบริหารที่รับหน้าที่ทางการบริหารในอดีต เป็นต้น

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ใบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม บันทึกประวัติพนักงาน การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือสัมภาษณ์โดยตรง และการสังเกตของผู้บังคับบัญชา

ข้อมูลด้านกำลังคนเป็นข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจต่าง ๆ ตามบุคคลอย่างยิ่ง ฉะนั้นการปรับข้อมูลให้ทันสมัยเป็นระยะ ๆ จึงสำคัญมาก เพราะความล้มเหลวในการปรับข้อมูลนี้อาจทำให้มองข้ามพนักงานปัจจุบันซึ่งเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลง นอกจากจะทำให้องค์การเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างคนอื่นขึ้นแล้ว ยังทำให้พนักงานที่ถูกมองข้ามผิดพลาด ไม่พอใจเพราะไม่ทราบสาเหตุว่าทำไมจึงถูกมองข้าม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกี่ยวกับตัวพนักงานซึ่งองค์การควรกระตุ้นให้พนักงานรายงานให้ทราบ ได้แก่ ทักษะใหม่ หน้าที่งานที่เปลี่ยนไป การศึกษาที่เพิ่มเติมภายหลัง การฝึกอบรมที่พนักงานได้รับในระหว่างทำงาน และอื่น ๆ

ข. การวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการจัดทำข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ (Manpower Inventory) ต่างเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ทั้งในด้านคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการในตำแหน่งงานหนึ่งๆ และในด้านคุณลักษณะของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ในการประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังมีการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์จำนวนกำลังคนที่ต้องการในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณงานที่มีอยู่ สังเกตได้ว่าการวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานมีปัจจัย 2 ประการที่เกี่ยวข้องคือ คนและงาน การวิเคราะห์จำนวน

ผู้ปฏิบัติงาน จึงประกอบด้วยการวิเคราะห์ 2 ทาง คือ 15

1) การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work-load Analysis)

2) การวิเคราะห์กำลังคน (Work-force Analysis)

1) การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work-load Analysis)

ปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการวิเคราะห์ปริมาณงาน หมายถึง การวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากปริมาณงานเป็นหลัก การที่จะวิเคราะห์ว่าจำนวนคนสอดคล้องกับปริมาณงานในหน่วยงานหรือไม่ อาจพิจารณาได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้

ก) มีงานค้างเป็นประจำ

ข) ทำงานล่วงเวลาเสมอ

ค) งานบางชิ้นค่อนข้างช้า

ง) มีช่วงที่ปริมาณงานมากและน้อยเป็นพิเศษ

จ) ผลงานลดลงหรือเพิ่มขึ้น

ฉ) เจ้าหน้าที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ทำงานหลักน้อย

ช) เจ้าหน้าที่บางคนทำงานน้อย บางคนทำงานมาก

หากกิจการใดพบเหตุการณ์เหล่านี้ แสดงว่าจำนวนคนและจำนวนงานไม่สอดคล้องกันแล้ว จึงควรที่จะวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานใหม่ การกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงานทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การยึดมาตรฐานจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในหน่วยงานที่คล้ายกัน หรือพิจารณาจากจำนวนเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาจากดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน แต่วิธีที่เหมาะสมที่สุด คือ วิธีคำนวณจากสถิติปริมาณงาน โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

$$\text{จำนวนผู้ปฏิบัติงาน}^{16} = \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด} \times \text{เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น (คน-ชั่วโมง)}}{\text{เวลาทำงานทั้งหมดต่อคน}}$$

(ในการคำนวณโดยทั่วไปถือวันทำงานปีหนึ่ง 230 วัน และวันละ 6 ชั่วโมง) ปริมาณงานทั้งหมด หมายถึง ปริมาณงานที่คาดว่าจะต้องทำในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ หรือ เรียกว่าจำนวนหน่วยของงาน (work-unit) เช่น จำนวนชิ้น กล่อง ลูกค้ำ

เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น (คน-ชั่วโมง) หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะทำงาน หรือผลิตจำนวนหน่วยของงานใน 1 หน่วยเวลา และหน่วยเวลาที่นิยมใช้คือ คน-ชั่วโมง ซึ่งแสดงให้เห็นทราบว่า คน 1 คน ทำงาน 1 หน่วยของงาน ใน เวลากี่ชั่วโมง โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น}^{17} = \frac{\text{เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการทำงาน}}{\text{จำนวนหน่วยของงานที่สำเร็จ}}$$

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์งานเพียงอย่างเดียว นั้น ยังไม่สามารถหาจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่แท้จริงได้ เนื่องจากยังมีปัจจัยเรื่องคนที่จะมีผลต่อความสำเร็จ หรือจำนวนผลงาน

2) การวิเคราะห์กำลังคน (Work-force Analysis)

ถึงแม้กิจการจะคำนวณได้ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ต้องใช้คนกี่คน แต่ไม่มีใครประกันได้ว่า คนงานสามารถทำงานได้ครบทุกคนและทุกวัน ฉะนั้นเพื่อที่จะได้จำนวนคนงานที่ต้องการที่แท้จริงในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องคำนวณกำลังคนที่ทำงานจริงมากกว่าจำนวนที่คำนวณได้ตามมาตรฐาน โดยพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ประกอบกัน คือ

- ก) การขาดงาน (Absenteeism)
- ข) การหมุนเวียนกำลังคน (Manpower Turnover)

¹⁶ uryalayachai in the calculation of the number of employees in the factory . p. 181

¹⁷ uryalayachai in the calculation of the standard time for 1 piece in the factory . p. 181

ก) การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การที่พนักงานไม่มาทำงานตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะเกิดจากความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือการหยุดงานเพื่อประกอบภารกิจส่วนตัว ยกเว้นการหยุดพักผ่อนประจำปี¹⁸

อุตสาหกรรมไทยส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของการขาดงาน¹⁹ คือการที่คนงานไม่มาทำงาน หรือละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีสาเหตุ การไม่ส่งใบลา ไม่แจ้งเหตุผลหรือแจ้งเหตุผลแต่ไม่เพียงพอแก่การอนุญาต การจงใจละเมิดข้อบังคับของหน่วยงานว่าด้วยการลาต่าง ๆ

อัตราการขาดงานแต่ละกิจการขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างเช่น ชั่วโมงการทำงาน/สัปดาห์ ระบบการจ่ายค่าจ้าง การฝึกอบรมคนงาน ตารางเวลาทำงาน และหลักเกณฑ์การควบคุม รวมทั้งวิธีลงโทษการขาดงาน ฉะนั้นกิจการจึงควรศึกษาสาเหตุของการขาดงาน บันทึกการขาดงานของคนไว้ และรวบรวมเป็นสถิติโดยแยกตามอายุ เพศ ระยะเวลาที่ขาดงาน ประเภทของงานที่ก่อให้เกิดการขาดงานเพื่อนำไปปรับปรุงลักษณะงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการลดการขาดงาน ในกรณีที่กิจการไม่สามารถแก้ไข หรือลดการขาดงานได้ ข้อมูลเกี่ยวกับการขาดงานจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน เพื่อกำหนดจำนวนคนที่จะต้องสรรหาเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้งานต้องหยุดชะงักหรือไม่เสร็จตามเป้าหมาย

สูตรที่ใช้ในการคำนวณการขาดงาน ที่จะนำไปช่วยกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

$$\text{การขาดงาน}^{20} = \frac{\text{จำนวนรวมของคนงานที่ขาดงานในช่วงเวลาหนึ่ง}}{\text{จำนวนคนงานรวม ในช่วงเวลาหนึ่ง}}$$

¹⁸ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3. (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 52.

¹⁹ กฤษณากรณ รื่นนารีนาด, "การศึกษาการวิเคราะห์กำลังคนของอุตสาหกรรมที่มีงานตั้งแต่ 600 คนขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528, หน้า 31.

²⁰ คูรายละเอียดในการคำนวณการขาดงาน ในภาคผนวก ง. หน้า 182

ข) การหมุนเวียนกำลังคน (Manpower Turnover)

การศึกษาการวิเคราะห์ปริมาณงาน และการขาดงานยังไม่เพียงพอที่จะสรุปได้ว่า หน่วยงานหนึ่งต้องมีจำนวนคนงานเท่าใด เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของจำนวนคนงานในองค์การหนึ่ง ๆ ในระยะเวลาหนึ่งอยู่เสมอ เช่น การลาออก การโยกย้าย การเกษียณ หรือการตาย ด้วยเหตุนี้กิจการจำต้องศึกษาความเคลื่อนไหวและปริมาณการเข้าและออกของกำลังคนในกิจการ

การหมุนเวียนของกำลังคนนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังก่อปัญหาให้แก่กิจการในด้านค่าใช้จ่ายทางการบริหารบุคคล และค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดจากการสูญเสียทางการผลิต การหมุนเวียนของกำลังคนเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ ²¹

(1) ไม่อาจคาดการณ์หรือทราบล่วงหน้าได้ หรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การตาย และการลาออก

(2) สามารถทราบล่วงหน้าหรือหลีกเลี่ยงได้ เช่น การเกษียณ การโยกย้าย และการเลื่อนขั้น

การหมุนเวียนของกำลังคน หมายถึง ผลลัพธ์ของการออกจากงาน และการเข้างานของคนงานในองค์การนั้น ๆ อันเนื่องมาจากการเกษียณ การลาออก การโยกย้าย และการเลื่อนขั้น ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

การคำนวณอัตราการหมุนเวียนของคน อาจเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเข้างานหรือออกจากงานในระยะเวลาหนึ่ง กับจำนวนคนงานเฉลี่ยในระยะเวลาเดียวกัน ดังนี้

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของกำลังคน}^{22} = \frac{\text{จำนวนคนเข้างาน} - \text{จำนวนคนออกจากงานในงวดนั้น}}{\text{จำนวนคนงาน ณ กลางงวดหรือจำนวนคนงานโดยเฉลี่ย}} \times 100$$

²¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 35.

²² ดูรายละเอียดในการคำนวณอัตราการหมุนเวียนของกำลังคนในภาคผนวก ง. หน้า 182

การหมุนเวียนที่หลีกเลี่ยงได้ = $\frac{(\text{การออกจากงานทั้งสิ้น} - \text{การออกจากงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้})}{\text{จำนวนกำลังคนโดยเฉลี่ย}}$

เมื่อทราบอัตราการหมุนเวียนของกำลังคนแล้วนำไปประกอบกับจำนวนกำลังคนที่คำนวณได้จากการวิเคราะห์ปริมาณงานและการขาดงาน จะได้ตัวเลขหรือจำนวนที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานได้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของกำลังคน ปริมาณงานและปริมาณกำลังคนแล้ว จะสามารถรวบรวมและสรุปข้อมูลนั้นให้ชัดเจน เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนต่อไป

4. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต (Manpower Forecast)

ความต้องการกำลังคนของแต่ละองค์การแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจ ขนาดของกิจการ พื้นที่และปัจจัยประกอบอื่น ๆ ความต้องการกำลังคนในอนาคตขององค์การเป็นหัวใจสำคัญของแผนการว่างงาน กิจการส่วนมากมักจะคาดคะเนความต้องการจ้างงานในอนาคตของตน ถึงแม้จะไม่เป็นทางการก็ตาม (แต่อาจจะไม่ประเมินอุปทานกำลังคนของตนก็ได้)

โดยทั่วไปแล้วมีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคน ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

ก. ปัจจัยภายนอกกิจการ ปัจจัยภายนอกที่จะต้องพิจารณาในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตนั้น ทำนายได้ยากมากในระยะสั้นและแทบจะเป็นไปไม่ได้ในระยะยาว ทว่าเราควรให้ความสนใจต่อปัจจัยเหล่านี้ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกิจการ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง พัฒนาการทางเทคโนโลยีและอื่น ๆ

ข. ปัจจัยภายในกิจการ การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนั้น นอกจากจะต้องศึกษาถึงปัจจัยภายนอก และข้อมูลทางด้านบุคลากรโดยตรงแล้ว ยังต้องพิจารณาสภาพภายในกิจการด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าการพยากรณ์นั้นได้คำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการด้านกำลังคนของกิจการในอนาคต

ปัจจัยภายในกิจการ เป็นตัวกำหนดความต้องการกำลังคนในอนาคตที่สำคัญ
อย่างยิ่ง ผู้วางแผนจำเป็นต้องทราบเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคตของกิจการ และ
พยายามเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของกิจการออกมาในรูปของกำลังคนที่จำเป็นต้องงานต่าง ๆ ที่จะช่วย
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อนึ่ง รายละเอียดของปัจจัยดังกล่าวได้แสดงไว้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน

ปัจจัยภายนอก		ปัจจัยภายใน		
	องค์การ	โครงสร้าง	การบริหาร	กำลังคน
1. สภาวะเศรษฐกิจ - ด้านการเงิน - ด้านแรงงาน 2. สภาวะสังคม การเมืองและกฎหมาย - เสถียรภาพของรัฐบาล - นโยบายและกฎหมายของรัฐบาล 3. การพัฒนาทางเทคโนโลยี - สมอองกล - ทุนยนต์ - แสงเลเซอร์ 4. คู่แข่ง - ส่วนแบ่งทางการตลาด 5. ตลาดแรงงาน - อุบัติการณ์แรงงานของกำลังคนในสาขาอาชีพหนึ่ง ๆ	1. นโยบายและเป้าหมายแสดงถึงความต้องการกำลังคน 2. ขอบประมาณ จำกัดความต้องการกำลังคน 3. อัตราการเจริญเติบโตในอดีต บ่งถึงแนวโน้มในอนาคต 4. การเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย และแผนงานบุคคลกระทัคนในองค์การ	1. การเคลื่อนย้ายกำลังคนในตำแหน่งต่าง ๆ ส่งผลต่อการคาดคะเนกำลังคนทดแทน 2. การออกแบบองค์การและการออกแบบงานกระทัหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของคณ	1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค และวิธีการทำงาน แสดงถึงจำนวน คุณสมบัติ ระดับความชำนาญของคณ 2. การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้กระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ส่งผลถึงขอบเขตการทำงานของคณ	1. การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของคณทำให้ความต้องการคณลดลง 2. การหมุนจางานของกำลังคน เพื่อปรับให้ใ้ใ้ความตองการที่แท้จริง



ส่วนวิธีการพยากรณ์กำลังคนมีหลายวิธี มีตั้งแต่ที่ไม่เป็นทางการและง่ายที่สุดคือการ "เดา" โดยใช้ประสบการณ์เข้าช่วยไปจนถึงวิธีการที่ต้องการใช้สมองกลช่วยคิดคำนวณออกมาเป็นแผนภูมิและตารางอย่างละเอียด แต่วิธีการที่ค่อนข้างเป็นที่นิยมขององค์กรทั่วไปคือ

ก. วิธีสอบถามและตรวจสอบ (Ask and Find out)

วิธีการนี้เป็นวิธีง่าย ๆ และเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีงานประจำแน่นอน การเปลี่ยนแปลงมีน้อย และการกำหนดจำนวนกำลังคนขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร นั้น ๆ เอง โดยการส่งแบบฟอร์มการประมาณการ และการพยากรณ์ให้แก่หัวหน้าหน่วยงานกรอกรายละเอียด ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3 ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่หัวหน้าหน่วยงานจะต้องกรอก ได้แก่ จำนวนกำลังคนในสายงานต่างๆ ของหน่วยงาน ณ วันที่กรอกแบบฟอร์ม และจำนวนกำลังคนในสายงานนั้น ๆ ที่คาดว่าจะคงอยู่ในหน่วยงานเมื่อวันสิ้นปี (ปีงบประมาณ) จากนั้นหัวหน้าหน่วยงานจะประมาณการล่วงหน้า 2 ปี และพยากรณ์ล่วงหน้าต่อไปจากการประมาณการอีก 3 ปี พร้อมทั้งอธิบายเหตุผล ที่กำลังคนเพิ่มหรือลดลงในแต่ละปี²³

วิธีการนี้อาจเรียกได้อย่างหนึ่งว่าการคาดคะเนโดยผู้ชำนาญการ (Expert Forecast) เนื่องจาก ผู้ชำนาญการที่สุดในเรื่องความต้องการในการว่าจ้างหรือกำลังคนของหน่วยงานทุกหน่วยงาน คือ ผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยนั้น ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจในการว่าจ้างนั่นเอง

ข. วิธีเดลฟาย (Delphi)

วิธีการแรกนั้นเป็นการคาดการณ์ของผู้ชำนาญเพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ย่อมจะได้คุณภาพไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร วิธีที่ 2 นี้ จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นและความถูกต้องมากขึ้น วิธีนี้เป็นการประมาณการโดยการสำรวจจุดลยพินิจของฝ่ายบริหาร หรือผู้ที่เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ วิธีนี้บริษัท แรนด์ (Rand Corporation) เป็นผู้ริเริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1960 ขั้นตอนของวิธีนี้ คือ²⁴

²³ทองศรี กัญญา อยุธยา, บรรณาธิการ, "การวางแผนกำลังคน : แนวความคิดและแนวทางปฏิบัติ", หน้า 99.

²⁴William B. Werther, Jr., Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p. 95.

ลำดับที่	สายงาน	จำนวน กำลังคน ณ วันที่ สำรวจ	คาดว่าจะมี จำนวนกำลังคน ในวัน สิ้นปี 25__	ประมาณการ						พยากรณ์											
				25__			25__			25__			25__			25__					
				-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=			
	รวม																				
โปรดอธิบายเหตุผลที่ากำลังคนเพิ่ม (+) หรือลดลง (-) ในแต่ละปี																					
.....																					
.....																					
.....																					
.....																					

หมายเหตุ การประมาณการ หมายถึงการคาดคะเนในระยะ 1 - 2 ปี ส่วนการพยากรณ์ หมายถึง การคาดคะเนตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป เพราะเป็นการมองไปในอนาคตที่ไกลออกไป

ภาพที่ 2.3 แบบฟอร์มการประมาณการและพยากรณ์กำลังคนในระยะเวลา 5 ปี

ที่มา : ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, บรรณาธิการ, "การวางแผนกำลังคน: แนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติ", หน้า 90.

1) ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ หรือ สัมภาษณ์โดยตรง

2) รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน แล้วส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ใต้อานและศึกษา เพื่อให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านั้น

3) ดำเนินการในขั้นที่ 1 และ 2 ซ้ำอีกหลายครั้ง คือ นำข้อมูลหรือความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนย้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายออกความเห็นกันอีก ทำเช่นนั้นจนแน่ใจว่าสามารถหาข้อสรุปซึ่งส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน

ก. วิธีการพยากรณ์กำลังคนด้วยวิธีทางสถิติ (Statistical Forecast)

วิธีการนี้ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้²⁵

1) การพยากรณ์ด้วยแนวโน้ม (Trend Projection Techniques) เป็นวิธีที่รวดเร็วที่สุด โดยพยากรณ์จากแนวโน้มในอดีต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้าง แล้วจึงคาดการณ์ไปในอนาคต ซึ่งวิธีการที่ง่ายที่สุดมี 2 วิธีด้วยกันคือ

ก) วิธีการต่อเส้นอัตราการผลิตเปลี่ยนแปลงในอดีต (Extrapolation) ตัวอย่างเช่น บริษัทมีการจ้างพนักงานฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 20 คน ทุกเดือน เป็นเวลา 2 ปีมาแล้ว ฉะนั้นในปีต่อไปจะมีการเพิ่มพนักงานฝ่ายผลิต 240 คน

ข) การคำนวณโดยใช้ดัชนี (Indexation) เป็นการพยากรณ์โดยให้อัตราการจ้างงานสัมพันธ์กับดัชนีบางตัว เช่น อัตราพนักงานฝ่ายผลิตต่อยอดขาย เมื่อยอดขายเพิ่มขึ้น 1 ล้านบาท ฝ่ายผลิตจะต้องจ้างพนักงานประกอบชิ้นส่วนเพิ่มขึ้น 10 คน ฉะนั้นถ้าต้องการเพิ่มยอดขายเท่าไร ก็มีผลต่อกำลังคนที่เพิ่มขึ้นด้วย

ทั้ง 2 วิธีข้างต้น เป็นการประมาณการอย่างหยาบ ๆ เหมาะสำหรับการพยากรณ์ในระยะสั้น ทว่าในระยะยาวไม่แม่นยำ เนื่องจากทั้ง 2 วิธีตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าปัจจัยตัวอื่นที่มีผลต่อการว่าจ้างคงที่ จึงควรใช้วิธีทางสถิติขั้นสูงวิธีอื่น เพื่อให้ได้การพยากรณ์ที่ดีกว่า

²⁵Ibid., p. 95.

2) การพยากรณ์จากตัวแปรหลายตัว (Multiple Predictive techniques) เป็นการสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์เพื่อพยายามหาความสัมพันธ์จากปัจจัยหลาย ๆ ตัว ที่เกี่ยวข้องและอาจใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าช่วยในการคำนวณอีกด้วย

ง. การพยากรณ์ด้วยวิธีการอื่น ๆ

การพยากรณ์ด้วยวิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วย²⁶

1) การวิเคราะห์งบประมาณและวิเคราะห์การวางแผน (Budgeting & Planning Analysis) วิธีนี้นักวางแผนจะแยกรายละเอียดของงบประมาณและแผนระยะยาว เพื่อเปิดเผยให้เห็นถึงอำนาจทางการเงินที่มีต่อการจ้างงานเพิ่ม เมื่อรวมข้อมูลนี้กับข้อมูลจากการพยากรณ์อื่น ๆ นักวางแผนจะสามารถได้คำพยากรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) การวิเคราะห์การลงทุนใหม่ (New Venture Analysis) วิธีนี้เหมาะกับการลงทุนใหม่ที่พยากรณ์ค่อนข้างยาก เป็นการพยากรณ์โดยเปรียบเทียบกับกำลังคนในบริษัทอื่นที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันนั้นอยู่ เช่น บริษัทจะเปิดเหมืองถ่านหินอาจคาดการณ์ได้ว่าจ้างโดยกำหนดระดับการว่าจ้างจากเหมืองอื่น ๆ

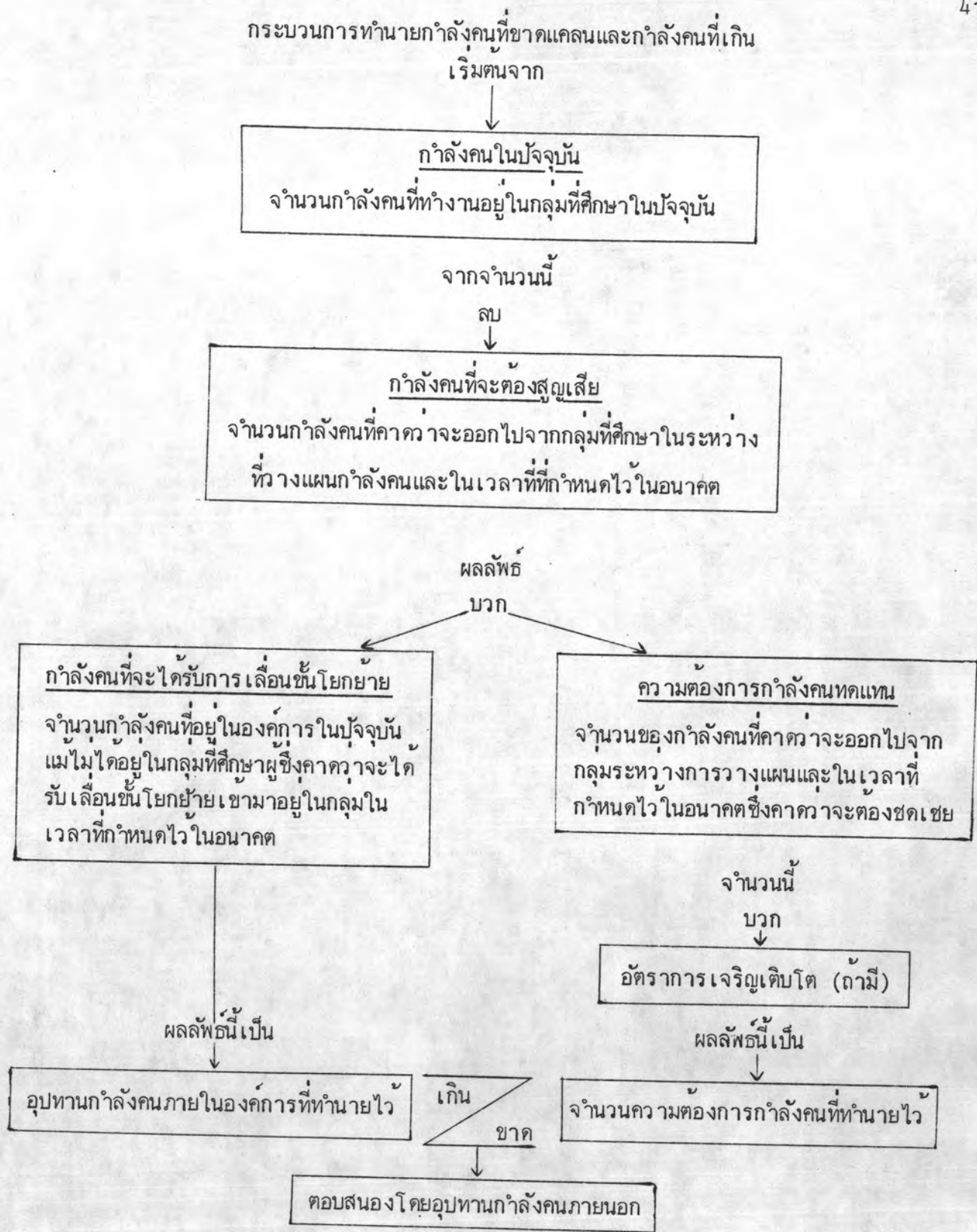
5. การจัดทำแผนกำลังคน

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ อย่างละเอียด และข้อมูลจำนวนกำลังคนที่ต้องการจากการวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์กำลังคน การพยากรณ์กำลังคน นักวางแผนกำลังคนสามารถนำมาจัดทำแผนกำลังคนได้ตามงบลูกกำลังคน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4 งบลูกกำลังคนนี้²⁷ เป็นวิธีการหาผลลัพธ์สุทธิของกำลังคนอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลลัพธ์สุทธิที่ได้ ไม่ว่าจะในด้านกำลังคนขาดแคลนหรือกำลังคนส่วนเกิน จะถูกนำไปบันทึกไว้ในแผนกำลังคน²⁸ ดังแผนภาพที่ 2.5

²⁶ Ibid., p. 96.

²⁷ ทรายละเอียดการสร้างงบลูกกำลังคนเพิ่มเติมในภาคผนวก ง. หน้า 183

²⁸ ทรายละเอียดการสร้างแผนกำลังคนเพิ่มเติมในภาคผนวก ง. หน้า 184



แผนภาพที่ 2.4 งบดุลการวางแผน

ที่มา : Alber N. Navas, Kendrith M. Rowland and Edger G williams, Managerial Manpower forecasting and Planning, American Society for Personnel Administration, Research Project Report, 1965 quoted in Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, p. 176.

แผนภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแผนกำลังคนระยะเวลา 5 ปี ของหน่วยงาน ก.

รายการ	ปีงบประมาณ				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ก. จำนวนพนักงานต้นปีงบประมาณ					
ข. บวก จำนวนที่ต้องสรรหามาชดเชย ในกรณี ขาดงาน ลาออก ตาย เกษียณ เลื่อนชั้น/โยกย้าย					
ค. บวก จำนวนที่ต้องเพิ่มตามแผน					
ง. รวม ความต้องการกำลังคนทั้งสิ้น (ก + ข + ค)					
จ. จำนวนที่ต้องสรรหาทั้งสิ้น (ข + ค)					
ฉ. หัก จำนวนที่ได้รับโยกย้ายจากหน่วย งานอื่น ๆ					
ช. จำนวนที่ต้องสรรหาภายนอก (จ - ฉ)					

เมื่อบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ลงในแผนกำลังคนแล้ว สิ่งที่น่าวางแผนกำลังคนควรพิจารณา คือ²⁹ จำนวนกำลังคนที่ต้องการโดยแยกตามคุณสมบัติหรือคุณวุฒิ และแนวโน้มอัตราค่าจ้าง หรือระดับอัตราค่าจ้างที่เป็นอยู่ในขณะที่วางแผนกำลังคนและในอนาคตที่กำหนดไว้ในแผนกำลังคน ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ

แผนกำลังคนที่หน่วยงานทำออกมา ชี้ให้เห็นถึงความต้องการกำลังคนและอุปทานกำลังคนได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติ ได้ดังนี้

ก. ในกรณีที่ความต้องการมากกว่าอุปทานกำลังคน หรือมีตำแหน่งว่าง กิจการก็มีวิธีบรรจุได้ 2 วิธี คือ การบรรจุโดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึงวิธีการจ้างงาน และการสรรหาจากบุคคลภายในองค์การ หมายถึง วิธีการเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย สำหรับเรื่องการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การนี้จะกล่าวรายละเอียดต่อไปในหัวข้อการสรรหาบุคลากร

ข. ในกรณีที่อุปทานมากกว่าความต้องการกำลังคน หรือคนล้นงาน

หากวิเคราะห์แล้ว ปรากฏว่าไม่มีตำแหน่งว่าง ซึ่งอาจหมายความว่า ความต้องการกำลังคนเท่ากับอุปทานกำลังคน หรือความต้องการน้อยกว่าอุปทาน ในกรณีหลังนี้เป็นกรณีที่สำคัญและก่อให้เกิดปัญหาแรงงานตามมา เนื่องจากมาตรการบางประการที่กิจการใช้แก้ปัญหานี้เอง มาตรการที่ใช้ดำเนินการมีหลายประการดังนี้ คือ

1) การรงคจ้างทดแทน (Employment Freeze) เป็นวิธีที่ระทบกระเทือนคนเดิมที่มีอยู่แล้วน้อยที่สุด กล่าวคือ หากมีคนออกจางานด้วยสาเหตุใด ๆ ก็ตามจะไม่จ้างพนักงานใหม่มาแทน นอกจากในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ ปัญหาคือบางครั้งตำแหน่งที่ว่างลงและคนที่มียู่อาจไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจหลีกเลี่ยงได้โดยการฝึกและพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้หลาย ๆ หน้าที่

²⁹ ประสงค์ ท่วมยิ้ม, "การกำหนดคนในการทำงาน," วารสารสมาคมเทคโนโลยีกรกฎาคม - กันยายน 2524) : 26, กล่าวถึงใน สีหนาท สอนแก้ว "การบริหารงานบุคคลของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย," วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527 , หน้า 37.

2) การโยกย้ายงาน (Transfer/Reassignment) หากในองค์กรนั้น ๆ มีบางหน่วยงานที่มีคนล้นงาน และบางหน่วยงานมีคนน้อยกว่างาน หรือมีการขยายงานก็อาจใช้วิธีการโยกย้ายคนจากหน่วยงานที่มีคนล้นงานไปยังหน่วยงานที่ยังต้องการคน ปัญหาคือ หน่วยงานที่มีคนล้นงาน จะยอมรับความจริงหรือไม่ ซึ่งอาจแก้ไขโดยฝ่ายจัดการชี้แจงให้เห็นความจำเป็นในการลดกำลังคน หรือตั้งคณะผู้ทำงานหรือผู้จ้างผู้เชี่ยวชาญศึกษาการทำงานและกำหนดจำนวนพนักงานแต่ละหน่วยงาน หรือประกาศเป็นนโยบายขององค์กรนั้น ๆ เลยว่า ให้ทุกหน่วยงานลดคนที่ % ต่อปี

3) การฝึกอาชีพใหม่ (Retraining) หากมีคนล้นงานและความชำนาญไม่เหมาะกับงานที่ว่าง ก็อาจใช้วิธีฝึกหรือสอนงานให้ไปทำงานในตำแหน่งที่ยังว่างได้

4) การปลดออก (Lay off) หากวิธีการต่าง ๆ ข้างต้นยังใช้ไม่ได้ ผลก็คงเหลือมาตรการขั้นสุดท้าย ซึ่งควรดำเนินการเมื่อมีเหตุจำเป็นเพื่อการอยู่รอดขององค์กรแห่งนั้น วิธีนั้นคือ การปลดคนออกโดยพนักงานไม่มีความผิด ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี อาทิ

ก) การลาออกโดยสมัครใจ องค์กรประกาศให้ทราบถึงความจำเป็นในการลดคนโดยให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าการออกตามปกติ และหากสามารถกำหนดระบุประเภท และระดับของพนักงาน ตลอดจนจำนวนที่ต้องการลดเลยจะทำให้สะดวกยิ่งขึ้น

ข) การเกษียณก่อนกำหนด คืออาจให้เกษียณได้กำหนด โดยมีผลประโยชน์ตอบแทน เช่นเดียวกับผู้ที่เกษียณตามปกติ หรือหากจำเป็นอาจให้มากกว่า

ค) การปลดออกโดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นวิธีที่เมื่อ 2 วิธีแรกใช้ไม่ได้ผล เพื่อที่จะป้องกันปัญหาข้อพิพาทแรงงานและการถูกกล่าวหาเรื่องการกระทำอันไม่เป็นธรรม จึงอาจกระทำตามหลักการการปลดคนดังนี้

(1) ผู้ที่มีอายุงานน้อยที่สุดออกก่อน หรือ "เข้าทีหลังออกก่อน" (Last in, first out) ข้อเสียคือในกรณีที่เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้แรงงานและงานทั่วไปที่ไม่ใช่การบริหาร ผู้สูงอายุอาจจะเฉื่อยช้ากว่าคนในวัยหนุ่มสาวก็ได้

(2) ผู้มีผลการปฏิบัติไม่ดีออกก่อน ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรมีระบบและวิธีการที่ถูกต้องและบันทึกไว้ เป็นหลักฐานแน่นอนในแต่ละปีไว้ด้วย

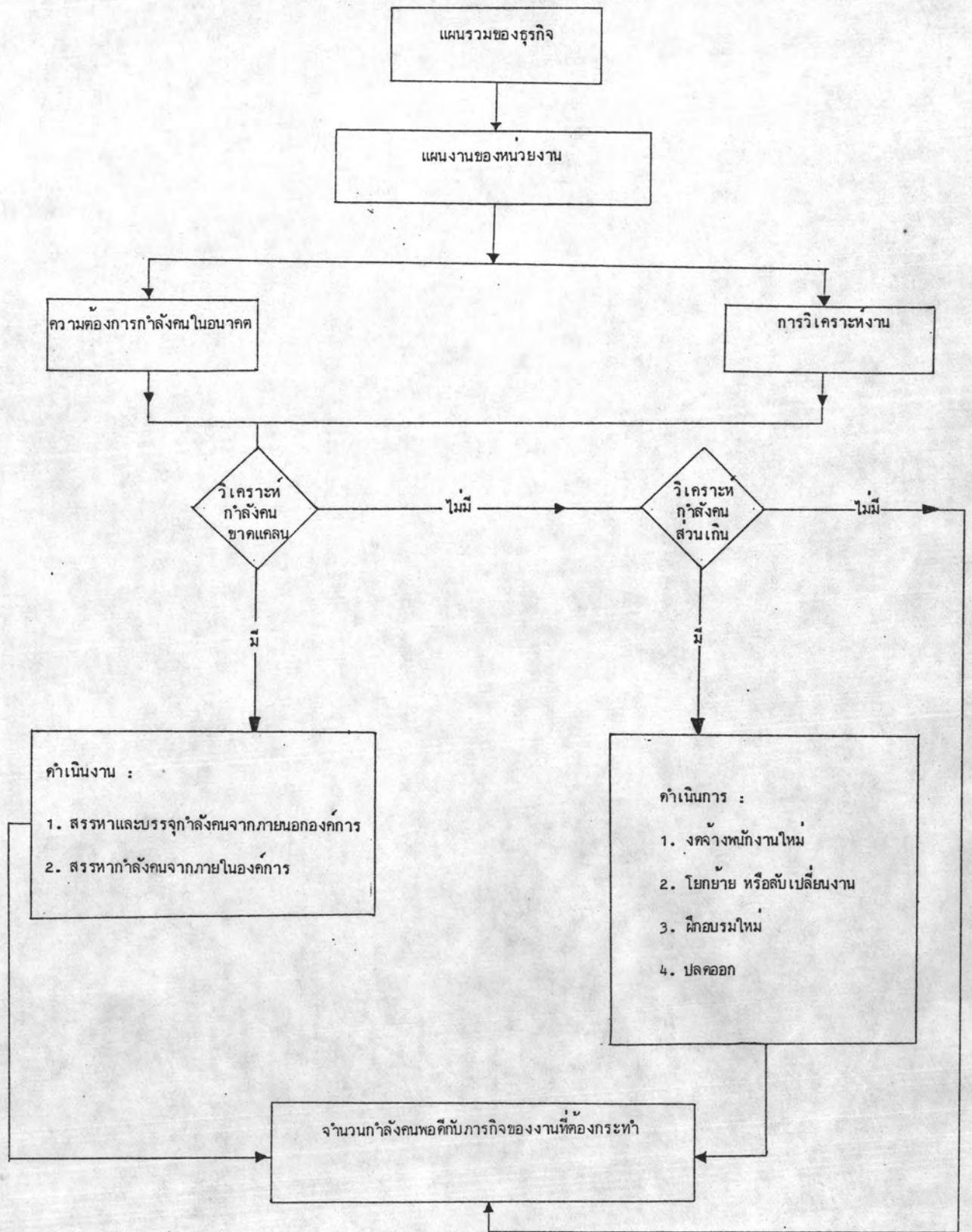
(3) การยุบหน่วยงานทั้งหน่วยงาน และการเลิกจ้างพนักงานทุกคน เพื่อกันข้อครหาว่ามีการกลั่นแกล้ง หรือการกระทำอันไม่เป็นธรรม

ขั้นตอนการวางแผนกำลังคนทั้งหมดที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปเป็นแผนภาพเพื่อให้เข้าใจ การวางแผนกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น ดังแผนภาพที่ 2.6

ถึงแม้ว่าการวางแผนกำลังคนจะสิ้นสุดเมื่อกิจการนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ แต่เป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่กิจกรรมทางบริหารงานบุคคลที่สำคัญ คือ การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ ในการบริหารงานบุคคล และมีความต่อเนื่องกับการวางแผนกำลังคน เมื่อองค์การทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคต และอุปทานของกำลังคนปัจจุบันภายในองค์การว่าเพียงพอ ขาดแคลน หรือเกินกว่าอุปสงค์ของกำลังคนในอนาคต องค์การต้องอาศัยกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มิฉะนั้นผลเสียย่อมเกิดแก่องค์การ ทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการในเวลาที่กำหนดไว้ หากกระบวนการสรรหาบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้องค์การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จะทำให้เกิดปัญหาแก่องค์การเป็นอันมากในอนาคต เพราะเมื่อรับบุคคลนั้นไว้ในองค์การแล้ว การจะรับบุคคลใหม่เข้ามาแทนที่หรือจะให้ออกจากองค์การย่อมทำได้ยาก แม้องค์การจะทำได้ ผลที่ได้ก็ไม่คุ้มกับเวลาและกำลังทรัพยากรที่ต้องเสียไป ดังนั้นการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจึงเปรียบเสมือนการป้องกันล่วงหน้าก่อนจะมีผลเสียที่ไม่พึงปรารถนาตามมา ในขณะที่เดียวกัน บุคลากรที่ผ่านการสรรหาด้วยความยุติธรรม และได้รับตำแหน่งหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับความสามารถความรู้ของตนเองย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น และสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ มากกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ฉะนั้น การสรรหาบุคลากรจึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำต่อเนื่องจากการวางแผนกำลังคน เพื่อประโยชน์และความมีประสิทธิภาพขององค์การ



แผนภาพที่ 2.6 ขั้นตอนในการวางแผนกำลังคน

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

วิลเลียม บี.เวอร์เธอร์ และ คีธ เควิส (William B. Werther and Keith Davis) ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการค้นหาและมุ่งจูงใจผู้สมัครงาน (Applicant) ที่มีความสามารถเพื่อการจ้างงาน³⁰

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ไต๋นิยามว่า³¹ เป็นกระบวนการที่จะชักจูงบุคลากรจากตลาดแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติตรงกับความต้องการของกิจการให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ฟิเลียส เอ นิโกร (Felix A. Nigro) ให้คำจำกัดความของคำนี้ว่า คือ³² ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรเป็น กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติตรงกับความต้องการของกิจการให้เข้ามาร่วมทำงานในกิจการ รวมถึงการใช้คนเก่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

³⁰William B. Werther and Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p.148

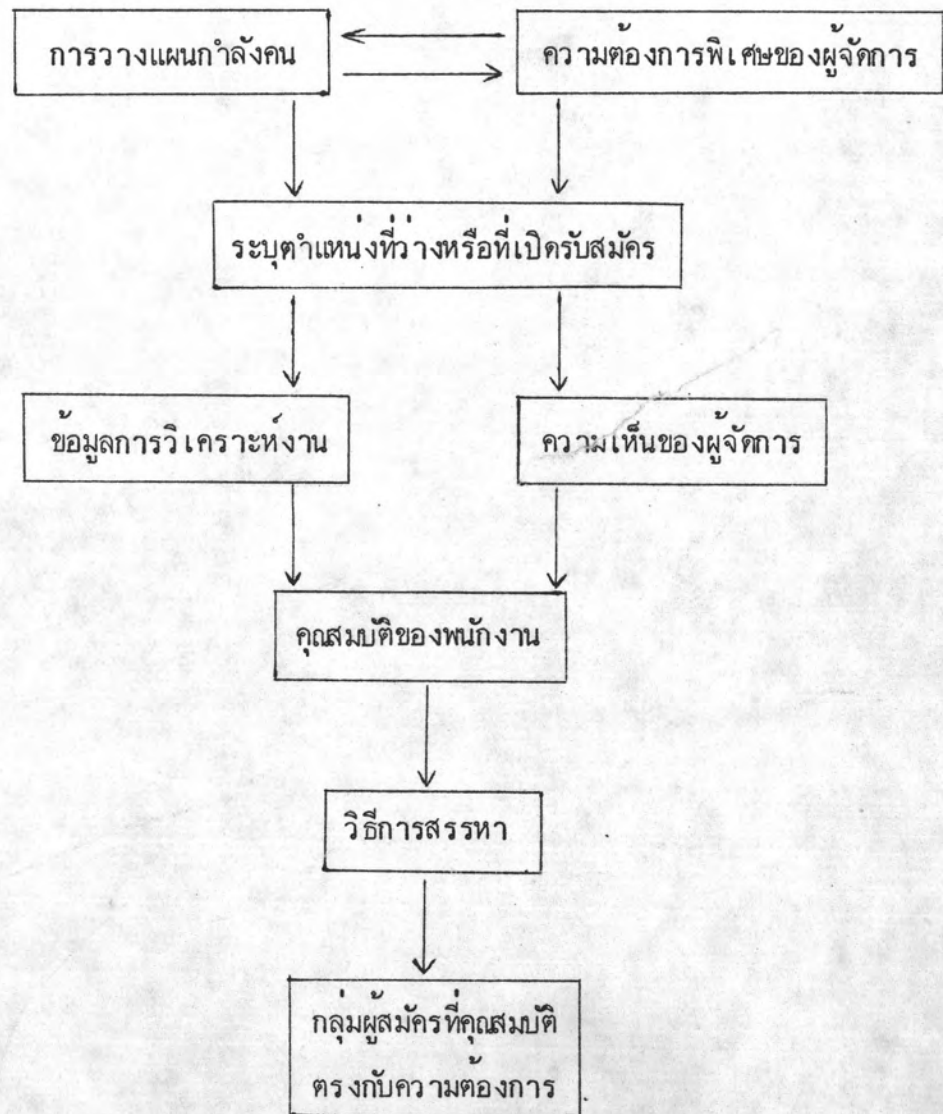
³¹พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 10 (อค์สำเนา)

³²Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company, Inc., 1959), p. 36.

ขั้นตอนการสรรหา

ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การค้นหาคandidate ใหม่ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งผู้สรรหา (Recruiter) นั้น จะดำเนินไปตามแผนกำลังคนที่วางไว้และความต้องการพิเศษของผู้จัดการเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัคร โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานจากการวิเคราะห์งาน หากข้อมูลนั้นล้าสมัยหรือไม่ละเอียดเพียงพอ ผู้สรรหาอาจขอทราบข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้จัดการ คุณสมบัติของพนักงานและจำนวนตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัคร จะเป็นตัวกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร เพื่อให้ได้กลุ่มผู้มาสมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร อันเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาบุคลากรก่อนจะถึงขั้นที่ผู้สมัครมายื่นใบสมัครกับองค์กร³³ ดังได้แสดงขั้นตอนในการสรรหาไว้ในแผนภาพต่อไปนี้

³³ William B. Werther, Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, p. 148.



แผนภาพที่ 2.7 ขั้นตอนการสรรหาบุคลากร

ที่มา : William B. Werther, Jr. Keith Davis. Personnel Management and Human Resources, p. 148.

การรวมอำนาจในการสรรหา

การสรรหาบุคลากร ควรรวม ณ จุด ๆ เดียว ด้วยการรวมอำนาจนี้จะช่วยให้ องค์การมีข้อมูล บันทึกต่าง ๆ มีผู้ที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาอย่าง เพียงพอที่จะให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้สมัครงาน และองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างดี ข้อ บกพร่องของการกระจายอำนาจที่สำคัญก็คือ ความซ้ำซ้อนในการสรรหา ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น ฉะนั้นจึงควรรวมอำนาจในการสรรหาเพื่อ³⁴

1. เป็นศูนย์รวมข้อมูลสำหรับผู้สมัครงานสามารถสอบถามรายละเอียดได้
2. เป็นศูนย์เก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครที่ไม่ได้รับเลือกแต่สนใจสำหรับตำแหน่งที่จะว่างในอนาคต
3. ผู้สมัครอาจเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่จะสมัครได้ในบางกรณี
4. สร้างอำนาจในการต่อรองกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา เช่น บริษัทโฆษณา หนังสือพิมพ์
5. พัฒนาเทคนิคการโฆษณาตำแหน่งงาน รวมทั้งความรู้ และทักษะในการเขียน คำโฆษณา และอื่น ๆ

ประเภทของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ตามแหล่งกำลังคน คือ

1. การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ
2. การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ

³⁴ Derek Torrington, John Chapman, Personnel Management (Prentice-Hall International, 1979), pp. 57-64.

1. การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ

แหล่งกำลังคนของวิธีการสรรหาประเภทนี้ก็คือ พนักงานปัจจุบันขององค์การ การสรรหาจากภายในองค์การนี้ หมายถึง การโยกย้าย หรือการสับเปลี่ยนภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ ซึ่งอาจกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

ก. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่คัดเลือกเอง ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันทั่วไปโดยพิจารณาจากผลงาน บันทึกประวัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน ในกรณีนี้อาจมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายบริหารเป็นการภายใน โดยพนักงานไม่มีโอกาสรู้ว่าใครจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปแทนตำแหน่งที่ว่างลง จนกว่าจะได้มีการประกาศเป็นทางการ

ข. การประกาศรับสมัครจากบุคลากรภายในอย่างเป็นทางการ โดยแจ้งตำแหน่งที่ว่างลง คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการบรรจุและวิธีคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลภายในทราบและสมัคร วิธีการคัดเลือกทั้งหมดจะทำงานอย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์ที่ดี

ในกรณีที่กิจการจะสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การใหม่ประสิทธิภาพนั้น กิจการจะต้องเตรียมกำลังคนเพื่อการทดแทน โดยจัดทำแผนภูมิการทดแทนขึ้น ซึ่งจะขยายแผนกำลังคนให้ชัดเจนและเป็นแผนที่สนับสนุนการสรรหาจากภายใน ตลอดจนทำการพัฒนาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถเหมาะสมที่จะเลื่อนไปทดแทนพนักงานอื่นตามที่ได้วางแผนไว้

แผนภูมิการทดแทนหรือ การวางแผนกำลังคนทดแทน หมายถึงการจัดเตรียมและการพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนในองค์การ เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์การได้ทันทีเมื่อตำแหน่งงานว่างลง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลางที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หากไม่มีผู้รับช่วงปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ตำแหน่งนั้นว่างลง³⁵

³⁵ ศิริมา ปาณตรงคานนท์, "การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย", หน้า 22.

ผู้รับผิดชอบในการสร้างแผนภูมิการทดแทนมักจะเป็นฝ่ายบุคคล แต่ผู้ที่จะเสนอชื่อบุคคลที่สมควรได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นกำลังทดแทนคือผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานนั้น

อาจจะสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนภูมิการทดแทน คือ

ก. เพื่อจกกำลังคนทดแทนผู้ซึ่งพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญๆ ตามที่ระบุไว้ในตำแหน่งที่มีตำแหน่งว่างลง

ข. เพื่อจกกลุ่มกำลังคนที่มีขีดความสามารถสูงในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อที่จะพัฒนากลุ่มคนเหล่านั้นให้รับภาระงานที่กำหนดไว้ในอนาคตได้

สำหรับประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนภูมิการทดแทนนั้น มีดังนี้

- ก. ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ข. บำรุงขวัญ และให้กำลังใจพนักงานในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้ดีที่สุด
- ค. จัดเตรียมหาผู้ที่มีขีดความสามารถสูงจากหน่วยงานอื่น ไปช่วยปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพสูง

การสร้างแผนภูมิการทดแทนนั้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของหน่วยงานคัดเลือกพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง และเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานแทนตนได้จากหน่วยงานของตน 3 คน โดยให้ลำดับความพร้อมของแต่ละคนไว้ด้วย ความเห็นของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานอื่น ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเป็นประโยชน์ต่อการประเมินขีดความสามารถนี้ด้วย สำหรับในด้านความพร้อมในการเข้ารับตำแหน่งนั้น หน่วยงานบุคคลอาจมีส่วนร่วมในการศึกษาความพร้อมนี้โดยใช้การทดสอบทางจิตวิทยา, การสัมภาษณ์, และวิธีการประเมินอื่น ๆ หลังจากนั้นนำจำแนกบุคคลทั้ง 3 คนไปจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล และนำรายชื่อทั้ง 3 ไปบันทึกไว้ในแผนภูมิการทดแทนขององค์การ³⁶

อย่างไรก็ตามในระยะยาวนั้นองค์การหรือหน่วยงาน บุคคลอาจกระตุ้นให้พนักงานยกระดับขีดความสามารถและเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งที่จะว่างในอนาคต ในระยะสั้นตำแหน่งงานซึ่งไม่สามารถเสาะหาบุคคลที่เหมาะสมได้จากภายในองค์การ อาจจำเป็นต้องจ้างบุคคลจากแหล่ง

³⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 23.



หรือตลาดแรงงานภายนอก องค์การจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทดแทนไว้ เป็นความลับ เพื่อป้องกันความเป็นส่วนตัว (Privacy) ให้แก่พนักงาน และยังป้องกันความไม่พอใจของบุคคล ซึ่งไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในทันทีด้วย และอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเท่ากับคนที่มาจากภายนอกได้

ผลดีของการสรรหาจากภายในองค์การคือ

- ก) ผลทางด้านขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ทำให้พนักงานเห็นโอกาสก้าวหน้า มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น
- ข) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับสมัครบุคคลจากภายนอกได้ด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายในการอบรมแนะนำหรือปฐมนิเทศ โดยเพียงแต่เสียค่าใช้จ่ายในการอบรมเกี่ยวกับงานในตำแหน่งงานโดยตรงเท่านั้น
- ค) ช่วยย่นระยะเวลาการสรรหาให้สั้นลง ถ้าหากกิจการมีคนที่เหมาะสมอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม การสรรหาประเภทนี้มีผลเสียประการแรก คือ
 - ก) อาจทำให้องค์การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความคิดริเริ่มและประสบการณ์ใหม่ ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การได้
 - ข) ถ้าหากมีการขยายงานอยู่เป็นประจำ การสรรหาเพียงอย่างเดียวอาจทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังคน
 - ค) ผู้สมัครจากภายในองค์การที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมีจำนวนจำกัด

2. การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ

โดยปกติองค์การจำเป็นต้องบรรจุพนักงานจากบุคคลภายนอกบ้างไม่มากก็น้อย การขยายตัวทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ต้องรับคนเข้าทำงานเพิ่ม และบางตำแหน่งอาจไม่สามารถเสาะหาจากบุคคลภายในองค์การได้ ฉะนั้นการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ จึงหมายถึง การรับคนเข้าทำงานด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ

ก. การโฆษณาประกาศรับสมัครโดยทั่วไป (Advertising) วิธีนี้ได้แก่การประกาศผ่านสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือ ทีวีประกาศไว้โดยเปิดเผยเพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบหรือเจาะจงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ในการเลือกสื่อกลางสำหรับประกาศโฆษณาว่าจะกระทำไคว่างขวางเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเร่งด่วนในความต้องการแรงงานและประเภทตลอดจนปริมาณแรงงานในขณะนั้น อย่างไรก็ตามวิธีนี้สามารถเข้าถึงบุคคลจำนวนมากได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ แต่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายใช้เวลามากและอาจมีปัญหายุ่งยากตามมาอีกเป็นจำนวนมาก และในบางครั้งอาจมีคนสมัครน้อยในตำแหน่งหนึ่ง และมากเกินไปในอีกตำแหน่งหนึ่ง จึงต้องมีหลักเกณฑ์ที่ดีและแน่นอน มิฉะนั้นอาจได้คนที่ไม่ตรงตามที่ต้องการ

ข. การติดต่อสถาบันการศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เป็นแหล่งกำลังคนที่สำคัญ สถาบันการศึกษาอาจทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในแง่สถานที่ การประกาศ และการสื่อสาร หน่วยงานเพียงแต่มาคัดเลือกหรือทดสอบเท่านั้น หรือหน่วยงานหรือองค์การอาจมอบหน้าที่การคัดเลือกให้แก่สถาบันด้วย ข้อดีของวิธีนี้คือ ประหยัดและจะสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นถ้าหากใช้บริการจากหน่วยบริการจัดหางานของสถาบันการศึกษา แต่ข้อเสียของวิธีนี้ก็คือ ผู้ที่มารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เพื่อศึกษาและหาแนวทางอาชีพที่เหมาะสมกับตน มิได้ตั้งใจจะสมัครงานนั้น ๆ อย่างจริงจัง นอกจากนี้ตารางเวลาการสัมภาษณ์ทำให้ผู้สัมภาษณ์เหนื่อยอ่อน เนื่องจากมีนักศึกษาบัณฑิตมาให้สัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก ทำให้ผลจากการสัมภาษณ์ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น

ค. การรับพนักงานโดยการแนะนำจากเจ้าหน้าที่ภายในองค์การ วิธีนี้จะไม่ควรรู้กับการประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการ และมักใช้ในกรณีที่มีความต้องการคนมีจำนวนน้อย ข้อดีของวิธีนี้คือ เหมาะสำหรับการสรรหาตำแหน่งทางเทคนิค หรือทักษะที่หายาก ซึ่งคนกลุ่มเดียวกันย่อมรู้จักกันดี กิจการอาจหาข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานใหม่ได้ง่าย เพราะผู้แนะนำย่อมจะรู้จักตัวผู้สมัครดี ผู้แนะนำจะทำหน้าที่เหมือนกับเป็นที่เลี้ยงของพนักงานใหม่ในด้านการทำความรู้จักและการปรับตัวให้เข้ากับองค์การ นอกจากนี้พนักงานที่เข้าใหม่ด้วยวิธีนี้มีความปรารถนาที่จะทำงานหนักเพื่อไม่ให้ผู้แนะนำเสียชื่อ และส่วนใหญ่เป็นเพื่อนซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีนิสัยและทัศนคติในการทำงานคล้ายกัน แต่ข้อเสียคือ อาจเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นในองค์การได้

ง. การรับพนักงานโดยเลือกจากบุคคลที่สมัครเอง โดยทั่วไปผู้ที่สนใจที่จะทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง อาจมาสมัครไว้กับองค์การโดยทางจดหมายหรือเขียนใบสมัครทิ้งไว้ เมื่อองค์การมีตำแหน่งว่างก็อาจเลือกจากใบสมัครต่าง ๆ หากคนที่เหมาะสมแล้ว เรียกมา

สัมภาษณ์ หรือคัดเลือกเข้าทำงานเลย แต่ส่วนใหญ่ของกิจการจะเก็บข้อมูลใบสมัครงานไว้จนเก๋าล่าสมัยและใช้ไม่ได้อีกต่อไป

จ. การติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน ตัวแทนหรือนายหน้าหางานนี้อาจเป็นของรัฐบาลหรือเอกชน ตัวแทนเหล่านี้สามารถสนองความต้องการของนายจ้างได้มาก และมักจะจัดหาคนงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้น ในกรณีที่ผู้สมัครมาจากตัวแทนของรัฐส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ว่างงาน ไม่ใช่ผู้ที่มีการทำงานและต้องการเปลี่ยนงาน ทำให้มีแค่บุคลากรที่ไร้ฝีมือหรือไม่มีประสบการณ์ แต่เป็นแหล่งที่สามารถหาผู้สมัครได้เร็วมาก และประหยัด และในกรณีที่ผู้สมัครมาจากตัวแทนเอกชนพนักงานอาจอยู่ชั่วคราว และผู้จ้างอาจไม่พอใจก็ได้ ฉะนั้นวิธีนี้อำนวยประโยชน์ให้กับธุรกิจได้มากโดยเฉพาะโรงงานที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากตลาดแรงงาน และไม่สามารถติดต่อกับตลาดแรงงานโดยตรงได้

ฉ. การติดต่อผ่านสมาคมแรงงาน วิธีนี้จะให้ความสะดวกในแง่ที่ว่า อาชีพแต่ละอาชีพจะรวมกันเป็นกลุ่มต่าง ๆ เมื่อต้องการคนงานประเภทใดอาจติดต่อผ่านสมาคมนั้นโดยตรง

ช. การดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง เช่น การดึงตัวผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ จากกิจการอื่น ๆ โดยการเสนอค่าจ้างให้สูงกว่าที่เขาได้รับอยู่ในขณะนั้น วิธีนี้ใช้สำหรับบุคคลที่มีความสามารถจริง ๆ และอาจโดนคู่แข่งอื่นใช้วิธีการเดียวกันดึงคนของตนไป

ซ. การใช้ประโยชน์จากพนักงานที่ลาออกไป พนักงานเก่าที่ลาออกไป เนื่องจากการเกษียณหรือด้วยเหตุผลอื่น ๆ กิจการอาจใช้ประโยชน์จากพนักงานเหล่านี้ อย่างเช่น เสนอให้ทำงานเป็นงานพิเศษหรือบางเวลาสำหรับในกรณีเกษียณ หรือผู้ที่มีการระหวางครอบครัว (ผู้หญิง) หรืออาจดึงตัวกลับในกรณีที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น กำลังคนส่วนนี้ผู้สรรหาส่วนใหญ่จะมองข้ามไป ถ้าหากผู้สรรหาสามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนส่วนนี้ได้จะประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ และยังมีมั่นใจได้ด้วยว่า ประสิทธิภาพของงานยังคงไม่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการสรรหาใหม่ไม่อาจให้ความมั่นใจได้

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกนี้ ทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เกิดความคิดริเริ่มอันจะนำความก้าวหน้ามาสู้องค์การ อีกอย่างหนึ่งเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนพนักงานได้โดยเร็ว และประการสุดท้ายกิจการมีโอกาที่จะเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดได้มากกว่า การเลือกจากบุคลากรภายในซึ่งมีจำนวนจำกัด

แต่ในขณะเดียวกันวิธีการนี้ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและคัดเลือก อีกทั้งยังกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากเป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าของเขา ประการที่สาม วิธีนี้อาจนำไปสู่การดึงตัวบุคคลจากกิจการอื่น และกิจการอื่นอาจทำอย่างเดียวกันกับเราเช่นกัน

วิธีในการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การที่นิยมใช้กันมากคือ การโฆษณาประกาศรับสมัคร ฉะนั้นการตัดสินใจว่าจะใช้เทคนิคการโฆษณาอย่างไรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในเนื้อที่โฆษณาที่ค่อนข้างสูง และความต้องการที่จะให้ผู้สมัครสนใจข่าวสารมีจำนวนมากที่สุด และปัจจัยทั้งสองประการ จะเป็นตัวกำหนดเนื้อความในโฆษณา ซึ่งโดยปกติควรประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้³⁷

ก. ชื่อกิจการ และรายละเอียดเกี่ยวกับผู้จ้าง ในกรณีที่ผู้จ้างไม่ปรารถนาจะบอกชื่อควรหลีกเลี่ยงการโฆษณาในหนังสือพิมพ์เสีย เพราะทำให้ผู้อ่านสงสัย และกลัวว่าอาจจะไปสมัครเข้ากับบริษัทที่ทำงานอยู่ ถึงแม้จะใช้วิธีบอกเป็นนัย ๆ ก็อาจทำให้เดาผิดได้ การให้รายละเอียดสั้น ๆ ช่วยให้ผู้อ่านรู้ว่าผู้จ้างเป็นใคร ทำอะไร บริษัทยังมีชื่อเสียงมาก ก็ยังไม่จำเป็นต้องให้รายละเอียดมาก

ข. งานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้ที่จะสมัครงานคงต้องการทราบว่า เป็นงานอะไร ตำแหน่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจรวมถึงการประเมินสภาพงานด้วย และหน้าที่ความรับผิดชอบ จะช่วยให้เข้าใจได้กระจ่างยิ่งขึ้น

ค. เงินเดือน ผู้จ้างส่วนใหญ่จะไม่ระบุถึงเงินเดือนในโฆษณา บางครั้งอาจเป็นเพราะระดับเงินเดือนของตำแหน่งงานนั้นเป็นที่ทราบกันดี และไม่อาจต่อรองได้ หรืออาจเป็นเพราะถือเรื่องเงินเดือนเป็นความลับ การบ่งบอกเงินเดือนในโฆษณาอาจทำให้พนักงานอื่น ๆ ในบริษัทไม่พอใจ หรืออาจเป็นเพราะไม่รู้จะให้เท่าไรจึงคอยดูว่าผู้สมัครจะเรียกร้องเท่าไร อย่างไรก็ตามการไม่บอกเงินเดือนทำให้ลดจำนวนผู้สมัคร เนื่องจากเกรงว่าเงินเดือนที่จะได้น้อยลงและเสียเวลา

³⁷ Derek Torrington, John Chapman, Personnel Management, p. 57-

ง. การติดต่อ เนื้อความในโฆษณาควรจะแจ้งให้ทราบถึงวิถีติดต่อกับผู้สรรหา
 ใว้ด้วย

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร

ผู้สรรหาที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการมองการณ์ไกลเกี่ยวกับ
 อุปสรรค ปัญหา หรือปัจจัยที่อาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหา ปัจจัยเหล่านี้
 สามารถแบ่งออกเป็น³⁸ ปัจจัยภายในกิจการ และปัจจัยภายนอกกิจการ

1. ปัจจัยภายในกิจการ ได้แก่

ก. นโยบายขององค์กร ในบางครั้งที่วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่สอดคล้องกับ
 การสรรหา และกลายเป็นข้อจำกัดในการสรรหาไป นโยบายขององค์กรที่มีผลต่อการสรรหา มี
 ดังนี้

1) นโยบายการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์กร (Promote-
 form-within-Policies) นโยบายนี้เปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันได้รับการบรรจุในตำแหน่ง
 ที่ว่างก่อนที่จะจ้างบุคลากรจากภายนอก ข้อดีของนโยบายนี้ คือ ช่วยในด้านขวัญ และกำลังใจของ
 พนักงานจูงใจผู้สมัครในอนาคตที่มุ่งหวังความก้าวหน้าในอาชีพให้เข้ามาสมัครงาน และรักษา
 พนักงาน ปัจจุบันไว้กับองค์กร แต่มีข้อเสีย คือ จะลดการเข้าของคนที่ซึ่งอาจนำความคิด
 ใหม่มาสู้องค์กรเช่นกัน และถ้าหากการเลื่อนตำแหน่งไม่ยุติธรรมอาจทำให้เกิดความระส่ำระสาย
 จนคนงานลาออก

2) นโยบายการให้ผลตอบแทน (Compensation) ข้อจำกัดที่ผู้สรรหา
 เผชิญอยู่เป็นประจำ คือ นโยบายเงินเดือน ระดับเงินเดือนจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าทำงาน
 ของผู้สมัคร และผู้สรรหาไม่ค่อยมีอำนาจในการเพิ่มระดับเงินเดือนที่กำหนดไว้ได้

³⁸ William B. Werther, Jr., Keith Davis, Personnel Management and
 Human Resources, pp. 148-167.

3) นโยบายสถานภาพการจ้างคน

ในบางบริษัทมีนโยบายที่จะจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา (part-time) และเป็นการชั่วคราว นโยบายนี้ทำให้ผู้สรรหาต้องปฏิเสธผู้สมัครงานแบบเต็มเวลาทั้งหมด

ข. แผนกำลังคน

แผนกำลังคนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้สรรหาควรคำนึงด้วย แผนกำลังคนจะกำหนดไว้คร่าว ๆ ว่า ตำแหน่งใดสรรหาจากภายนอกและตำแหน่งใดควรสรรหาจากภายใน เช่นเดียวกันผู้สรรหาอาจประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้กับกิจการได้อย่างมาก เช่น ค่าเดินทาง, ค่าโฆษณา และเวลาที่ต้องเสียไปในการสรรหาแต่ละครั้ง ถ้ารวบรวมตำแหน่งที่ต้องสรรหาในปัจจุบัน และในอนาคตอันใกล้เข้าไว้ด้วยกัน ตำแหน่งบางตำแหน่งในระดับล่างสุดในองค์การ อาจไม่มีระบุไว้ในแผนกำลังคนว่าจะสรรหาอย่างไร แต่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น หรือตำแหน่งที่ต้องการประสบการณ์ความชำนาญมากขึ้น แผนกำลังคนอาจจะระบุบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์การนั้นไว้

ค. แผนปฏิบัติงาน

ก่อนการสรรหา ผู้สรรหาจะต้องทบทวนแผนปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการสรรหา กล่าวคือ แผนปฏิบัติการอาจเตือนผู้สรรหาถึงความจำเป็นในการสรรหาบุคคลบางประเภทเพิ่มขึ้น

ง. นิสัยของผู้สรรหาหรือความเคยชินของผู้สรรหา

ความสำเร็จในการสรรหาในอดีตของผู้สรรหาจะนำไปสู่พฤติกรรมอันเป็นนิสัยหรือความเคยชิน เป็นที่ยอมรับกันว่า ความเคยชินนั้นสามารถย่นเวลาการตัดสินใจให้ได้ผลได้เดียวกัน แต่ก็อาจนำไปสู่ความผิดพลาดเช่นเดียวกับในอดีตและมองข้ามทางเลือกที่มีประสิทธิผลมากกว่า

2. ปัจจัยภายนอกกิจการ ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสรรหา การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ประชากร วัฒนธรรม และรัฐบาลจะมีผลกระทบต่ออัตราการว่างงาน ทิศทางขององค์การ การขาดแคลนแรงงานบางประเภท กฎหมาย

แรงงาน และการสรรหาของกิจการต่าง ๆ ในท้องถิ่นนั้น ถึงแม้ว่าในการวางแผนกำลังคนได้พิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ไว้แล้ว แต่สภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ดังได้กล่าวแล้วอาจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหลังจากที่การวางแผนกำลังคนได้เสร็จสิ้นลง ฉะนั้นผู้สรรหาควรพิจารณาปัจจัยเหล่านี้อีกครั้ง โดยเฉพาะปัจจัยต่อไปนี้

ก. สภาพทางเศรษฐกิจ ควรพิจารณาจากดัชนีเศรษฐกิจที่สำคัญ ๆ ตลอดจนอัตราการจ้างงานซึ่งสำคัญมาก เพราะแสดงถึงอุปทานแรงงานที่กิจการต้องการ

ข. การพยากรณ์ยอดขาย เนื่องจากกำลังคนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการพยากรณ์ยอดขาย จึงควรเปรียบเทียบยอดขายที่คาดการณ์กับยอดขายจริง ความแตกต่างระหว่างยอดขายทั้งสองนี้มีผลกระทบต่อถึงการวางแผนกำลังคนด้วย จึงต้องปรับการสรรหาให้สอดคล้องกัน

ค. ตลาดแรงงาน การวิเคราะห์ตลาดแรงงานอาจพิจารณาจากการโฆษณารับสมัครงาน ซึ่งแสดงถึงความต้องการ ประเภท หรือชนิดของบุคลากรในธุรกิจอื่น ๆ แล้วนำไปปรับปรุงวิธีการสรรหา และการจูงใจผู้สมัครงานที่น่าพอใจ เพื่อแข่งขันกับธุรกิจอื่นและทำให้กิจการได้บุคลากรตามที่ต้องการ

ทุก ๆ องค์การจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรทั้งสิ้น ไม่ว่าองค์การนั้นจะสรรหาบุคลากรโดยอาศัยการวางแผนกำลังคนหรือไม่ก็ตาม อย่างน้อยที่สุด เมื่อมีคนลาออกหรือครบเกษียณอายุ ตาย องค์การจำเป็นต้องสรรหาคนเข้ามาแทนที่ มิฉะนั้นการดำเนินงานขององค์การจะล่าช้า ซึ่งจะทำให้้องค์การ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ทันเวลา

การที่จะสรรหาบุคลากรให้ได้ผลดียิ่งขึ้น องค์การควรประสานการวางแผนกำลังคนเข้ากับการสรรหาบุคลากร ทั้งนี้เพราะการวางแผนกำลังคนจะแสดงให้เห็นถึงจำนวนความต้องการกำลังคนขององค์การโดยเปรียบเทียบกับจำนวนอุปทานกำลังคน ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงจำนวนบุคลากรที่้องค์การต้องสรรหาเพิ่ม ในกรณีที่มีความต้องการกำลังคนมากกว่าอุปทานกำลังคน การวางแผนกำลังคนยังช่วยให้ทราบถึงประเภทและคุณสมบัติ ของพนักงานที่้องค์การจะสรรหาเพิ่ม อันจะทำให้้องค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ถูกต้อง นอกจากนี้การวางแผนกำลังคนยังช่วยให้ทราบถึงจำนวนความต้องการกำลังคนในอนาคต ทำให้้องค์การมีเวลาเพียงพอที่

จะเตรียมการสรรหาล่วงหน้า รวมถึงการพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้า อันจะทำให้องค์การมีบุคลากรที่
เหมาะสมกับตำแหน่งงานในเวลาที่เหมาะสมด้วย บุคลากรเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดใน
การดำเนินงานขององค์การให้ เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายของธุรกิจ