

บทที่ 2

ทฤษฎี และแนวคิด

การศึกษาการค้นคว้าแบบอิสระในครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดเพื่อการศึกษาดังต่อไปนี้

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ การบริหารทรัพยากรทุกอย่างประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การให้ค่าตอบแทน และปัญหาด้านแรงงาน เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและการสร้างอนาคตขึ้นมา โดยทั่วไปลำดับของกลยุทธ์มีอยู่ 3 ระดับ ดังนี้ ระดับบริษัท (Corporate) ธุรกิจ (Business) และหน้าที่ (Functional)⁶

ทรัพยากรมนุษย์ หรือแรงงานเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตและบริการ การขาดแคลนหรือมีมากเกินไปของทรัพยากรมนุษย์หรือแรงงาน ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นพบอุปสรรคนานาประการ และไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรไม่เกิดปัญหาข้างต้น คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์⁷ หรือวางแผนความต้องการแรงงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ก็คือความต้องการแรงงาน (Human Resource Requirements) ที่มีขบวนการทบทวนอย่างมีระบบ⁸ เพื่อรองรับแผนการดำเนินงานของกิจการได้อย่างสอดคล้อง R.Wayne Mondy and Robert M.Noel ได้กล่าวว่า การวางแผนความต้องการแรงงานนั้น ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ (Internal and External Environment) ภายใต้การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ (Corporate Strategic Planning) ในความเป็นจริงของทศวรรษที่ ค.ศ. 1990 การวางแผนความต้องการแรงงานนั้นมีความสำคัญ ระดับเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ⁹

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการทำให้กิจการสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นระบบกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อพิจารณาให้

⁶สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2538), หน้า 17 - 20.

⁷พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538), หน้า 2.

⁸R. Wayne Mondy and Robert M.Noel, *Human Resource Management* (New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1996) p. 122.

⁹Ibid, pp.122 – 123.

ได้มาซึ่งบุคคลประเภทต่าง ๆ จำนวนบุคคลที่ผันแปรไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และระยะเวลาที่ต้องการบุคคลนั้น ซึ่งเป็นผลทำให้องค์การมีความเจริญเติบโต ไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เพราะได้มีการวิเคราะห์ว่าในปีใดจะต้องรับพนักงานเข้ามาแทนที่ และรองรับการขยายงานในอนาคตอย่างไร ฉะนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถทำให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน¹⁰

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า ในการวางแผนนั้นมักต้องกำหนดระยะเวลาไว้ว่า แผนดังกล่าวจะทำขึ้นสำหรับระยะเวลาอันเท่าใด อาจจำแนกชนิดของแผนตามระยะเวลา สามารถแบ่งชนิดของแผนออกได้เป็น¹¹

1. แผนระยะสั้น (Short – Range Planning) เป็นแผนในรูปของกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งหวังให้เกิดในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาวโดยมากมักกำหนดเวลา 1 – 2 ปี
2. แผนระยะปานกลาง (Medium – Range Planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการตามปกติอยู่ในระยะ 3 – 5 ปี
3. แผนระยะยาว (Long – Range Planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มี การทำงานสลับซับซ้อนตลอดจนใช้เวลานานกว่า 5 ปีขึ้นไป

เสนาะ ดิยาวี กล่าวว่า การวางแผนความต้องการแรงงานนั้นมีความจำเป็น¹² ดังนี้

1. ภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัญหาทางเศรษฐกิจ
2. การแข่งขันในธุรกิจสูงขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องหาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ
4. กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐในด้านแรงงาน
5. การขยายฐานหรือลดขนาดอย่างรวดเร็วของกิจการ
6. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการก่อสร้าง
7. ภาวะการจ้างงานของตลาดแรงงานนั้น
8. ความรู้ความสามารถของแรงงานต่ำกว่าความคาดหวังของกิจการในงานที่ทำ

¹⁰พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, หน้า 50 – 51.

¹¹สมคิด บางโม, *หลักการจัดการ* (กรุงเทพฯ : นานีอักษรการพิมพ์, 2528), หน้า 52.

¹²เสนาะ ดิยาวี, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), หน้า 71 – 72.

เสนาะ ติยาวี ยังกล่าวต่อไปอีกว่า สำหรับเหตุผลของความต้องการแรงงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและพบบ่อยมีดังนี้¹³

1. ความต้องการแรงงานเนื่องจากการดำเนินการโครงการใหม่
2. ความต้องการแรงงานเนื่องจากการปรับปรุงระบบการทำงาน
3. ความต้องการแรงงานเนื่องจากการทดแทนคนเก่าที่ออกไป
4. ความต้องการแรงงานเนื่องจากแผนการขยายงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์ของการวางแผนความต้องการ ดังนี้
 1. เพื่อประสิทธิภาพการใช้แรงงานในการทำงาน
 2. เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาแรงงาน
 3. เพื่อให้การดำเนินการว่าจ้างมีประสิทธิภาพ

R. Wayne Mondy and Robert M.Noë ได้อธิบายถึงแนวคิดของการคาดคะเนความต้องการแรงงาน และความสามารถของการหาได้ของแรงงาน ด้วยวิธีหรือเทคนิคที่เหล่านี้อาชีพรัฐจักติ และเลือกใช้ดังนี้¹⁴

1. เทคนิค “ตำแหน่งเข้าทำงานเท่ากับตำแหน่งลาออกจากงาน (Zero-Base Forecasting)” เป็นวิธีการใช้ระดับการจ้างแรงงาน ณ ปัจจุบันของกิจการเป็นจุดตั้งต้นเพื่อตัดสินความต้องการแรงงานในอนาคต โดยการอาศัยงบประมาณในการจ้างแรงงานเท่าเดิม ในการพิจารณาว่าจ้างตำแหน่งงานที่จำเป็น แม้ว่ามีความจำเป็นอยู่ ลาออก ถูกไล่ออก ด้วยเหตุผลใดก็ตาม ทำให้เกิดตำแหน่งว่าง ก็จะไม่ได้ถูกหาแรงงานมาแทนที่โดยอัตโนมัติ แต่จะได้รับการพิจารณา ให้ได้รับการแทนที่ด้วยตำแหน่งใหม่ที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วว่าสอดคล้องกับความต้องการแรงงานที่แท้จริง

2. เทคนิค “หน่วยงานแจ้งความต้องการขึ้นมา (Bottom Up Approach)” เป็นวิธีการที่หัวหน้างานแต่ละหน่วยแจ้งความจำนงค์ความต้องการแรงงานขึ้นมา เริ่มต้นในระดับต่ำที่สุดรวบรวมกันขึ้นเป็นความต้องการแรงงานที่เหมาะสมโดยผ่านผู้จัดการพิจารณาเปรียบเทียบแรงงาน ณ ปัจจุบัน กับระดับความจำเป็น กับระยะเวลาในการดำเนินการอย่างเพียงพอของฝ่ายบุคคล

3. เทคนิค “ใช้หน่วยพยากรณ์เป็นตัวตั้ง (Use of Predictor Variables)” เป็นวิธีการใช้การจ้างแรงงานในอดีตเพื่อพยากรณ์ความต้องการแรงงานในอนาคตวิธีหนึ่ง โดยใช้หน่วยพยากรณ์ของยอดขายหรือยอดขาย ฯลฯ เป็นตัวแปรในการพยากรณ์ความต้องการแรงงานในอนาคต ทั่วไปใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบถดถอย (Regression Analysis) ซึ่งพบได้บ่อยคือ ความสัมพันธ์

¹³เสนาะ ติยาวี, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 71 – 72.

¹⁴Mondy, *Human Resource Management*, pp. 126 – 128.

โดยตรงระหว่างยอดขาย หรือยอดผลิตกับระดับการจ้างแรงงาน อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบอยู่โดยทั่วไปแล้วว่า ระดับความต้องการแรงงานขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย จึงจำเป็นอยู่ที่จะต้องทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบสหพันธ์ถดถอย (Multiple Regression Analysis) เช่นแทนที่ระดับความต้องการแรงงานจะขึ้นอยู่กับยอดขายเพียงอย่างเดียวก็ยังขึ้นอยู่กับความสามารถแรงงานอีกด้วย เป็นต้น

4. เทคนิค “ใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation)” เป็นวิธีการใช้สถานการณ์จำลองว่าถ้าสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้นระดับความต้องการแรงงานจะเป็นอย่างไร เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ควรทำอย่างไรกับความต้องการแรงงาน หรือจะเกิดอะไรขึ้นถ้าผลิตสองกะ หรือสามกะ เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความต้องการแรงงานที่ต้องนำมาพิจารณาดังนี้¹⁵

1. จำนวนของพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กรแบ่งเป็นเพศ อายุ ปริมาณและลักษณะของบุคลากร เป็นปัจจัยกำหนดหรือคาดคะเนความต้องการบุคลากร ถ้าปริมาณของบุคลากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการก็จะมีกำหนดความต้องการรวมทั้งลักษณะในแง่เพศ อายุ ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการใช้แรงงานเหล่านี้ เช่น บางองค์กรต้องการเพศหญิงอายุไม่มากนัก แต่บางองค์กรต้องการเพศชายอายุกลางคน ซึ่งความต้องการต่างกันไปตามลักษณะงาน

2. งบประมาณการว่าจ้างบุคลากร นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดความต้องการกำลังคน/แรงงาน งบประมาณส่วนนี้จะเป็นตัวกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือน ผลตอบแทนสวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็น ดังนั้นการกำหนดความต้องการกำลังคน/แรงงาน จึงต้องพิจารณาว่าองค์กรควรใช้คนประเภทไหน คุณสมบัติอย่างไร และทำงานในลักษณะใด จำเป็นจะต้องใช้เงินว่าจ้างเท่าใด จึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. แผนการที่จะนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในองค์กร ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำให้มีความจำเป็นที่ต้องกำหนดความต้องการบุคลากรหรือแรงงานใหม่ (New Blood) ที่มีความรู้ความสามารถมากขึ้นให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. อัตราการหมุนเวียนของแรงงาน การขาดงาน การสูญเสียด้านแรงงาน

5. คุณภาพของแรงงานที่มีอยู่ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ การศึกษา การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานของพนักงานที่เปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป มีอยู่ในชนิดที่อำนวยความสะดวกให้แก่การบริหารหรือไม่ ถ้ายังไม่พอก็จำเป็นต้องสรรหามาให้เพียงพอ นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณา วิเคราะห์ วิจัยให้มากที่สุดเพราะงานที่เราเตรียมไว้สำหรับคนนั้นถ้าจะมองให้ลึกซึ้งแล้วจะเห็นได้ว่างานต้องการคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถของคนมากกว่าตัวคน ดังนั้นการแยกแยะ

¹⁵มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533), หน้า 388 – 389.

บุคคลที่ต้องการ โดยใช้เกณฑ์ที่ว่าต้องเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ และถ้าได้คนเหล่านี้มาทำงานก็จะช่วยให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี

6. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อัตราค่าจ้าง แรงงานในตลาด ข้อกำหนดของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน

เสนาะ ติเยาว์ กล่าวเพิ่มเติมว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการที่ทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะทำให้รู้ว่างานนั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ โดยทั่วไปการวิเคราะห์งานกระทำขึ้นโดยมุ่งถึงการศึกษาลักษณะงานและโครงการต่าง ๆ ทางด้านงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น นอกจากนั้นการวิเคราะห์งานยังมีความหมายรวมไปถึงการวิเคราะห์ทางเชิงปริมาณ การศึกษารายละเอียด ลักษณะงาน และการปฏิบัติทางด้านวิศวกรรมอันเกี่ยวข้องกับการศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหว วิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและการวัดค่าของงาน

การวิเคราะห์งาน เป็นหน้าที่พื้นฐานสำหรับการบริหารงานบุคคล และเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการบริหารและการแก้ปัญหา งาน การที่จะต้องทำการวิเคราะห์งานนั้นเกิดขึ้น 3 โอกาสคือ เมื่อมีการจัดองค์การ หรือการจัดรูปงาน จัดรูปกิจการ เมื่อมีการกำหนดงานขึ้นมาใหม่ เริ่มงานโครงการใหม่ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สำคัญของงานอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี วิธีการ ระบบงาน¹⁶

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลอันจะทำให้รู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสภาพของการทำงาน กล่าวโดยสรุปการวิเคราะห์งานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการคือ¹⁷

1. การจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้จะต้องใช้กำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างไร
2. งานนั้นจะทำเสร็จลงเมื่อไร
3. งานนั้นจะทำสำเร็จในขั้นไหน
4. ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องทำงานอย่างไร
5. ทำไมจึงต้องทำงานนั้น
6. คนที่ทำงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

¹⁶เสนาะ ติเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 63 – 71.

¹⁷เรื่องเดียวกัน, หน้า 66 – 71.

วิธีการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานอาจใช้วิธีการต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับความต้องการและเครื่องมือที่มีใช้ในการวิเคราะห์งาน การจะเลือกวิธีใดจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานและความเป็นไปได้มากนักน้อยเพียงใดในการเลือกวิธีการนั้น โดยทั่วไปแล้วมีวิธีการวิเคราะห์งานที่สำคัญ 7 วิธี¹⁸ คือ

1. การสังเกต โดยวิธีนี้ผู้วิเคราะห์งานจะต้องคอยสังเกตการปฏิบัติงานในแต่ละวันแล้วจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตด้วยตนเอง ตามปกติการสังเกตไม่ได้ข้อมูลที่เพียงพอ อาจใช้ได้สำหรับงานที่ไม่ใช้ฝีมือหรืองานกึ่งฝีมือ งานที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ซาก ๆ หรืองานที่กระบวนการผลิตไม่ยาวนาน อาจนำไปใช้เพื่อการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว การจะให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้สังเกตจะต้องทำความเข้าใจกับงานที่สังเกตให้มากพอที่จะเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ข้อมูลที่ได้มักจะเป็นข้อมูลที่มองเห็นและสัมผัสได้ ไม่ใช่ข้อมูลทางด้านจิตใจหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ผลดีของการสังเกตก็คือได้เห็นสภาพการทำงานที่เกิดขึ้นจริง เห็นการใช้เครื่องมือและวัตถุดิบและเกิดความประทับใจกับสิ่งที่สังเกต

2. การออกแบบสอบถาม การออกแบบสอบถามเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก เพราะทำได้สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ วิธีการที่ใช้เริ่มจากง่าย ๆ ก่อน โดยการทำแบบสอบถามด้วยการปรึกษาหารือกับที่ปรึกษาที่ออกแบบงานนั้น แล้วส่งแบบสอบถามให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานกรอก ขั้นตอนก็นำเอาแบบสอบถามที่พนักงานกรอกเรียบร้อยแล้วส่งให้หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของงานนั้น ๆ ทำการตรวจสอบ หัวหน้างานอาจเรียกผู้กรอกแบบสอบถามมาปรึกษาหารือกัน แล้วแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ขั้นสุดท้ายก็รวบรวมแบบสอบถามโดยการจัดแยกประเภทออกเป็นหมวดหมู่ตามที่กำหนดแล้วส่งให้ผู้รับผิดชอบทำโครงการวิเคราะห์งานต่อไป

3. การสัมภาษณ์ โดยทั่วไปในการวิเคราะห์งานมักจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือขั้นต้นของการรวบรวมข้อมูล เพราะทำให้ทราบถึงทัศนคติและความรู้สึกของผู้รับการสัมภาษณ์อันมีผลต่อการถูกต้องของข้อมูลที่ได้ การสัมภาษณ์ในการวิเคราะห์งานมักจะใช้กับคนเพียง 2-3 คน ในแต่ละงานเท่านั้น ไม่เหมือนกับการออกแบบสอบถามจะต้องให้ทุกคนตอบลงแบบสอบถาม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วการสัมภาษณ์มักให้ข้อมูลที่ถูกต้องว่าการออกแบบสอบถามเพราะผู้ดำเนินการสัมภาษณ์สามารถตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ จนแน่ใจว่าได้คำตอบที่ถูกต้องจากผู้รับการสัมภาษณ์แล้วไม่เหมือนกับการออกแบบสอบถามซึ่งผู้กรอกแบบสอบถามมักจะตีความคำถามในแบบสอบถามเอง แต่การสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาและหากสัมภาษณ์ไม่ถูกวิธีก็จะเกิดความผิดพลาดของข้อมูลได้มาก

4. การให้เลือกรายการ (Check List) วิธีนี้นำมาใช้กับองค์กรขนาดใหญ่และมีคนจำนวนมากที่ทำงานอย่างเดียวกัน ผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การให้มีจำนวนมากพอและครอบคลุมงานทุกอย่าง ขณะเดียวกันข้อมูลก็ต้องมีความหมายและมีความ

¹⁸ เสนาะ ดิเอวี่, การบริหารงานบุคคล, หน้า 105 – 109.

สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่จะเลือกหัวข้อ การรวบรวมข้อมูลควรปรึกษากับหัวหน้างานวิศวกรผู้กำหนดวิธีการทำงานและผู้เกี่ยวข้องคนอื่นที่มีความคุ้นเคยกับงานที่จะวิเคราะห์นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องเลือกรายการหรือหัวข้องานหรือข้อมูลที่กำหนดไว้ให้ตรงกับที่ตนเองทำงานนั้น เช่น ขั้นตอนการทำงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน ระดับการใช้ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบและความชำนาญ บางครั้งอาจมีรายการให้เลือกเป็นร้อย ๆ รายการซึ่งมีความยุ่งยาก แต่ทุกรายการจะแสดงให้เห็นถึงความหมายของงานที่น่าจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะงานและรายละเอียดต่าง ๆ ผู้วิเคราะห์งานจะต้องใช้เทคนิคของการจัดแบ่งข้อมูล การตีความ และการสรุปจึงต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง

5. การเก็บบันทึกประจำวัน วิธีนี้จะต้องอาศัยจากการเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติงานเอง หากผู้ปฏิบัติงานเขียนบันทึกของเขาเองด้วยความซื่อตรงข้อมูลนี้ก็เชื่อถือได้จะเกิดการผิดพลาดก็ด้วยความเข้าใจผิดหรือพลั้งเผลอเองซึ่งพอจะแก้ไขได้ แต่ก็มีจำนวนน้อยที่พนักงานจะขยันเขียนบันทึกการปฏิบัติงานทุก ๆ วัน เพราะการบันทึกเช่นนี้จะต้องทำด้วยใจสมัครเอง หากมีการบังคับเขาอาจบันทึกไม่ครบถ้วนหรือไม่สม่ำเสมอ วันไหนงานมากก็ไม่ได้เก็บบันทึก ดังนั้น วิธีนี้จึงไม่ค่อยมีใช้

6. การประชุมของผู้เชี่ยวชาญ การประชุมจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานได้มากและยังได้ความเห็นหรือแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานแต่อาจติดขัดอยู่ตรงที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นไม่มีความคุ้นเคยกับรายละเอียดและความซับซ้อนบางอย่างของงาน ไม่เหมือนกับผู้ปฏิบัติงานที่สัมผัสกับงานนั้นทุก ๆ วัน

7. วิธีผสม หมายความว่า การนำเอาวิธีวิเคราะห์งานทั้ง 6 วิธี รวมกันหรือตั้งแต่ 2 วิธีขึ้นไปโดยใช้ควบคู่กับตามความเหมาะสมซึ่งสามารถจัดข้อบกพร่องของวิธีใดวิธีหนึ่งได้ จึงทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

จากวิธีทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กิจการสามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งได้ หรือนำหลายวิธีมาประยุกต์เข้าด้วยกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพต่อการวางแผนความต้องการแรงงาน หลังจากที่ได้นำปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบกันเพื่อกำหนดความต้องการแรงงานในอนาคตแล้วนั้นย่อมมีทางเลือกของคำตอบ 3 ทางที่มาจากเปรียบเทียบความต้องการในอนาคตกับแรงงานปัจจุบันที่มีอยู่คือ

1. มีความต้องการแรงงาน (Shortage of Workers) เนื่องจากแรงงานในอนาคตมีมากกว่าความต้องการแรงงานในปัจจุบัน ซึ่งอาจมีเหตุผลจากแผนการผลิตที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า แผนการเริ่มโครงการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้
2. ความต้องการแรงงานในปัจจุบัน เท่ากับความต้องการแรงงานในอนาคต (Demand = Supply) หากสรุปได้ว่าแรงงานในปัจจุบันมีพอเพียงสำหรับดำเนินการทางธุรกิจในอนาคตก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ

3. ความต้องการแรงงานในอนาคต มีน้อยกว่าความต้องการแรงงานในปัจจุบัน (Surplus of Workers) อาจจำเป็นต้องตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ การลดชั่วโมงทำงาน การสับเปลี่ยนให้แรงงานส่วนเกินไปทำงานในหน่วยงานอื่นแทน รวมถึงการเลิกจ้าง

จากผลการสรุปการเปรียบเทียบความต้องการแรงงานนั้น พบว่าเมื่อองค์กรใดได้คำตอบว่ามีความต้องการแรงงานในเกิดขึ้น ย่อมต้องมีกิจกรรมอื่นที่ต้องดำเนินการต่อไป เพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ นั่นคือ กระบวนการสรรหา (Recruitment)

การสรรหา

การสรรหาต้องมีนโยบายการสรรหา เป็นแนวทาง Felix A.Niglo กล่าวว่าแหล่งบุคลากรองค์กรสามารถหาบุคลากรจาก 2 แหล่ง¹⁹ คือ

1. แหล่งภายนอก การเลือกบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กร สามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1) โดยการประกาศรับสมัครโดยทั่วไป ได้แก่การประกาศผ่านสื่อมวลชน เช่น วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือปิดประกาศไว้โดยเปิดเผยเพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบ หรือเจาะจงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ มีข้อความให้ผู้สมัครไปติดต่อตามสถานที่หรือส่งใบสมัครตามที่ระบุไว้ การประกาศวิธีนี้ควรแสดงรายละเอียดต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่น ตำแหน่งงาน คุณสมบัติ เงื่อนไขเกี่ยวกับการทำงานและอัตราค่าจ้าง เป็นต้น

2) คัดเลือกจากบุคคลที่สมัครเอง โดยทั่วไปผู้ที่สนใจที่จะทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจมาสมัครไว้กับบริษัทโดยทางจดหมายในขณะที่ตนกำลังเรียน หรือฝึกงาน หรือมาเขียนใบสมัครทิ้งไว้เมื่อบริษัทมีตำแหน่งว่างก็อาจเลือกจากใบสมัครต่าง ๆ หากคนที่เหมาะสม แล้วเรียกมาสัมภาษณ์หรือคัดเลือกเข้าทำงานเลย

3) รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อนแต่ได้ออกไปแล้ว ในกรณีที่คนงานได้ออกจากบริษัทโดยไม่มีเรื่องขัดแย้งกันและต้องการจะกลับเข้ามาทำงานอีกก็อาจทำได้หรือบุคคลเหล่านี้อาจแนะนำคนอื่น ๆ มากี่ได้ วิธีนี้มีไม่มากนัก

4) ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน ตัวแทนหรือนายหน้าหางานนี้อาจเป็นของรัฐบาลหรือของเอกชน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก ตัวแทนเหล่านี้สามารถสนองความต้องการของนายจ้างได้มาก สำนักงานจัดหางานมักจะจัดหาคนงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้น เช่น งานเสมียน งานขาย

¹⁹Felix A.Niglo, *Public Personnel Administration*, (New York : Henry Holtand Company, 1959), pp. 134 – 168.

งานบัญชี งานวิศวกรรม และงานบริหาร จึงทำให้การดำเนินงานของสำนักจัดหางานเป็นไปอย่างได้ผลดี สำนักจัดหางานบางแห่งกำหนดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัดมาก ผู้มาสมัครงานจะต้องมีคุณสมบัติดีจริง ๆ และยอมรับเฉพาะคนงานที่มีฝีมือ (Skilled Workers) เท่านั้น สำนักงานเหล่านี้จึงเป็นที่เชื่อถือและบริษัทให้ความสนใจ ตัวแทนจัดหางานจึงอำนวยความสะดวกให้กับธุรกิจได้มาก โดยเฉพาะโรงงานที่ตั้งอยู่ห่างตลาดแรงงานไม่สามารถติดต่อกับตลาดได้ ก็มอบให้สำนักงานจัดหางานจัดแรงงานให้ตามที่ต้องการ

5) ติดต่อกับสถาบันการศึกษา โรงเรียนและมหาวิทยาลัยกำลังเป็นแหล่งที่สำคัญในการจัดหาคนงานสถาบันต่าง ๆ มักจะจัดสถานที่สำหรับอำนวยความสะดวกในการคัดเลือก โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ ๆ จะส่งคณะกรรมการคัดเลือกมาทำการสอบสัมภาษณ์หรือทดสอบนักเรียนนักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษา บางกรณีบริษัทอาจติดต่อของจองตัวผู้ที่กำลังเรียนซึ่งมีผลการเรียนดีเด่น นอกจากนี้ในกรณีที่บริษัทต้องการคนงานและไม่สามารถติดต่อกับคนงานโดยตรงได้ ก็อาจขอให้สถานศึกษาเป็นคนกลางติดต่อให้

6) อาศัยคนทำงานปัจจุบันแนะนำมาซึ่งอาจจะเป็นญาติพี่น้อง คนรู้จักหรือเพื่อน วิธีนี้จะไม่มีการออกใบประกาศนียบัตรและมักจะใช้ในกรณีที่ความต้องการคนมีจำนวนน้อย การแนะนำโดยคนงานปัจจุบันมีผลดีที่ว่าบริษัทอาจหาข้อมูลได้ง่ายกว่า เพราะผู้แนะนำย่อมจะรู้จักตัวผู้สมัครดี แต่มีผลเสียคือ ก่อให้เกิดมีการเลือกที่รักมักที่ชังหรือแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก ฝ่ายที่นำคนเข้ามาแล้วได้เข้าทำงานก็ดีไป แต่ถ้าแนะนำมาแล้วทางบริษัทไม่รับเข้าทำงานก็จะรู้สึกในทางไม่ต่อองค์การ

7) ติดต่อกับสมาคมแรงงาน สมาคมแรงงานจะให้ความสะดวกในแง่ที่ว่า อาชีพแต่ละอาชีพจะรวมกันเป็นกลุ่มต่าง ๆ เมื่อต้องการคนงานประเภทใดก็อาจติดต่อผ่านสมาคมนั้นได้โดยตรง หากงานประเภทใดมีน้อยทางสมาคมก็จะจัดสรรให้ด้วย คนงานที่ได้จากสมาคมแรงงานมักจะได้มาตรฐานและเชื่อถือได้เพราะมีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคนงานทุกอย่าง นอกจากนี้สมาคมยังเป็นผู้กำกับประกันและรับผิดชอบคนงานอีกด้วย

8) การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว สำหรับงานบางอย่างที่มีความต้องการในบางเวลา หรือเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น เช่น งานทางด้านบำรุงรักษา งานเก็บกวาดดูแลสถานที่ และงานเสมือนเป็นต้น บริษัทอาจจ้างคนงานให้ทำงานเป็นรายชั่วโมงหรือรายวันตามความจำเป็นเมื่อเสร็จงานแล้วก็หมดหน้าที่ไป วิธีนี้จะทำให้ลดค่าแรงได้มากเพราะไม่ได้จ่ายในรูปเงินเดือนประจำ แต่จะจ่ายเมื่อต้องการจ้างทำงานเท่านั้น ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บประวัติบันทึกเกี่ยวกับคนงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการและช่วยลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน (Labor Turnover) อย่างไรก็ตามการใช้วิธีนี้ได้เพียงใด บริษัทจะต้องดูความเหมาะสมของลักษณะงาน ความรู้ความชำนาญของคนงานที่จะจ้าง และกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างแรงงาน ว่าเปิดโอกาสให้ทำได้เพียงใด

9) โดยการประมูลตัวมาจากบริษัทคู่แข่งกัน ได้แก่การแย่งตัวคนงานที่กำลังทำงานอยู่แล้วในบริษัทอื่น โดยการเสนอค่าจ้างให้สูงกว่าที่เขาได้รับอยู่ในขณะนั้น วิธีนี้ใช้สำหรับคนงานที่มี

ความสามารถจริง ๆ และในกรณีที่มีการขาดแคลนแรงงานบางประเภท เช่น พนักงานขายที่มีความสามารถ อาจารย์หรือศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เป็นต้น ผลเสียของวิธีนี้คือ อาจโดนคู่แข่งอื่นใช้วิธีการเดียวกันแย่งคนงานไป

10) วิธีอื่น ๆ เช่น รับจากคนงานที่อพยพมาจากต่างประเทศ การส่งคนไปติดต่อกับท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อชักชวนคนในถิ่นนั้นมาทำงานจากองค์การศาสนา การกุศลและการแลกเปลี่ยนคนงานระหว่างองค์การ เป็นต้น

2. แหล่งภายใน การเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี ทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าและร่วมแรงร่วมใจในการทำงานต่อไป โดยสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

- 1.) ประกาศให้พนักงานสมัครในตำแหน่งที่ว่าง โดยผ่านการคัดเลือกอีกครั้ง
- 2.) เลื่อนตำแหน่งตามลำดับอาวุโส
- 3.) การแต่งตั้งโดยพิจารณาตามความสามารถของพนักงาน

การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการเลือกพนักงาน หรือแรงงานจากกลุ่มที่แข่งความสามารถสมัครงานเข้าทำงานให้ได้ลักษณะเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ²⁰ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าการคัดเลือกแรงงานเป็นงานที่ยากและสำคัญที่สุด ถ้ากิจการคัดเลือกแรงงานที่คุณภาพต่ำ ผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่าคาดหวังผลสำเร็จของกิจการในระยะยาวได้ แม้แต่ในระยะสั้นก็ต้องเสียต้นทุนสูงในการฝึกอบรม เป็นต้น

การคัดเลือกแรงงาน โดยขบวนการทั่วไปเริ่มต้นที่การสัมภาษณ์เบื้องต้น ทำให้ด้านผู้สมัครที่คุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการอย่างชัดเจนออกไปอย่างรวดเร็ว

การพิจารณาใบสมัคร - ทำให้สามารถประเมินผู้สมัครได้จากรูปแบบใบสมัครว่าคุณสมบัติเฉพาะตัวเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัครหรือไม่และรูปแบบของใบสมัครที่เหมาะสม ได้รับการออกแบบมาดี สามารถประหยัดเวลาได้อย่างเห็นผล เพราะข้อมูลที่จำเป็นถูกรวบรวมและนำเสนอเป็นแบบมาตรฐานไว้แล้ว

การสอบข้อเขียน - ถูกใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการยืนยันความสำเร็จของการพิจารณาใบสมัครอยู่เสมอ โดยมีข้อดีที่สามารถคัดเลือกผู้สมัครขึ้นมาได้แม่นยำ และเชื่อถือได้มากที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร แต่ก็มีข้อด้อยที่ผู้สมัครอาจสอบข้อเขียนด้วยการไม่ซื่อสัตย์ ผลสำเร็จของการคัดเลือกเป็นศิลป์มากกว่าเป็นศาสตร์ ดังนั้นจึงเป็นการไม่ควรที่จะใช้การสอบข้อเขียนเพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจผู้สมัคร

²⁰ Moñdy, *Human Resource Management*, pp.180 – 181.

- การสอบสัมภาษณ์ - เป็นการสนทนาที่มีเป้าหมายให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พิจารณากันถึงความเหมาะสมและตั้งใจทำงานร่วมกันในหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้สมัครที่ส่งมาถูกสัมภาษณ์ ย่อมผ่านการคัดเลือกมาระดับหนึ่งแล้ว
- การทดสอบปฏิบัติงาน - เป็นการให้ผู้สมัครได้รับทราบข้อมูลของตำแหน่งงานที่ถูกต้องเป็นจริงมากที่สุด ก่อนที่จะได้รับการเสนอเข้าทำงานในตำแหน่งนั้น เพื่อลดความเข้าใจไม่ตรงกันของผู้สมัครงานที่ส่วนใหญ่คาดหวังสภาพงานดีกว่าความเป็นจริง
- การพิจารณาประวัติการทำงาน
- เป็นการเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการทำงานจากแหล่งที่อ้างอิงได้ ทั้งตำแหน่งงานก่อนหน้า นายจ้าง ระดับความรับผิดชอบ ฯลฯ ข้อค้อยของวิธีการนี้คือ อคติของแหล่งข้อมูล
- การตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิง
- เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมให้รู้จักผู้สมัครเพิ่มขึ้น มุ่งความสนใจในอุปนิสัยส่วนบุคคล การจ้างงานครั้งก่อน ฯลฯ จากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งถูกระบุชื่อไว้ทั่วไปนิยมระบุไว้สามถึงสี่คน
- การตรวจสอบสุขภาพ - เป็นการทดสอบทางกายภาพของผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ โดยไม่เป็นอุปสรรค
- การรับเข้าทำงาน - เป็นขั้นตอนซึ่งผ่านขั้นตอนข้างต้นมาแล้วกำหนดเวลาเริ่มงานขึ้นอยู่กับฐานความพึงใจของผู้ผ่านการคัดเลือกกับกิจการ ทั่วไปอยู่ระหว่าง 2 – 4 สัปดาห์ เพื่อให้เวลาในการเตรียมตัวทั้งสองฝ่าย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่า หรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง²¹ หลักเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานของธุรกิจก่อสร้าง²² อาทิ

1. พิจารณาจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย
2. พิจารณาจากความสามารถในงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย
3. พิจารณาจากความขยันขันแข็ง
4. พิจารณาจากระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในกิจการ
5. พิจารณาจากการลาหยุด

²¹เสนาะ ดิเชาว์, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 187 – 188.

²²พนม ภัยหน่าย, *การบริหารงานก่อสร้าง*, หน้า 423 – 431.

6. พิจารณาจากความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของแรงงานในองค์กรเพื่อมุ่งหวังให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบดียิ่งขึ้น มีทัศนคติ (Attitude) ไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนให้ดีกว่าเดิม²³ โดย

1. การฝึกอบรมในที่ทำงานระหว่างการทำงาน (On The Job Training)
2. การฝึกอบรมในที่ทำงานนอกเวลางาน
3. การส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน
4. ให้ทุนการศึกษาในสาขาที่กิจการต้องการ
5. จัดกิจกรรมเสริมความรู้

การนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ประโยชน์โดยทั่วไปนำมาเอาไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี แยกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ใช้พิจารณาขึ้นค่าตอบแทนในการทำงาน
2. ใช้พิจารณาโยกย้าย-เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน
3. ใช้พิจารณาการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงาน
4. ใช้พิจารณาจ้างงานต่อไป หรือเลิกจ้างหรือมอบหมายงาน

การพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงาน พิจารณาได้จาก

1. ผลการปฏิบัติงาน
2. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในองค์กรหรืออาวุโส
3. ค่าแรงขั้นต่ำกฎหมายกำหนด
4. ประสบการณ์
5. ความสามารถ

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างที่จ่ายให้กับการทำงานของแรงงาน โดยถือเกณฑ์จำนวน ชั่วโมงทำงาน จำนวนวันทำงาน รายเดือนก็ได้ รวมถึงค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน โบนัส เป็นต้น

ค่าจ้าง คือ ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจ หากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่น ค่าจ้างก็นับว่าเป็นรายจ่ายที่สำคัญรองลงมาจากค่าวัสดุ

²³พนม ภัคหน้าย, *การบริหารงานก่อสร้าง*, หน้า 425.

เสนาะ ติยาวั กล่าวเพิ่มเติมว่า ค่าจ้าง (Wages)²⁴ มีความหมายครอบคลุมทั้งค่าจ้างและเงินเดือน ความแตกต่างของค่าจ้างซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างของงานอาชีพ ท้องที่ เวลา คุณวุฒิ วิทยุฒิ ตลอดจนเพศของคนงาน แต่เหตุสำคัญมาจากความสามารถ ความรู้ความชำนาญ จึงทำให้คนมีค่าจ้างไม่เท่าเทียมกัน คนงานที่ทำงานเสี่ยงต่ออันตราย หรือการทำงานชั่วคราว ค่าจ้างของคนงานประเภทนี้จะสูงกว่าปกติ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลการกำหนดค่าจ้างคือ ค่าครองชีพ การจ่ายค่าจ้างมีรูปแบบเป็นการให้ค่าจ้างเป็นรายชิ้นตามผลผลิต การให้ค่าจ้างเป็นรายชิ้นในอัตราที่แตกต่างกันตามผลผลิต เช่น กำหนดอัตราค่าจ้างเป็นรายชิ้น 2 อัตรา โดยให้ค่าจ้างในอัตราที่สูงขึ้นสำหรับคนงานที่ผลิตได้ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่วนผู้ที่จ้างไม่ถึงมาตรฐานก็ให้ลดค่าจ้างลงมา การจ่ายโบนัสตามผลงาน และการปูนบำเหน็จตามความดีความชอบ

ปัญหาด้านแรงงาน หมายถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่กิจการประสบในการดำเนินธุรกิจ ด้านการใช้แรงงาน มีปัญหาเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ปัญหาด้านสังคม และปัญหาจากผู้ใช้แรงงานเอง²⁵ ซึ่งพบบ่อยในธุรกิจก่อสร้างดังต่อไปนี้ ปัญหาการลาหยุด ขาดงานบ่อย ขาดแคลนปริมาณแรงงาน แรงงานมีประสิทธิภาพต่ำ ขาดความเข้าใจกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ขาดความรู้ความเข้าใจในงาน ขาดความรับผิดชอบต่อเวลา ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน อัตราการหมุนเวียนสูง ปัญหาด้านสุขภาพ และอัตราค่าจ้างสูงกว่าความสามารถ

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ กล่าวว่า ภายใต้ภาวะมรสุมเศรษฐกิจที่รุนแรง มาตรการลดค่าใช้จ่ายเป็นแนวทางในการฝ่าฝืนมรสุมอีกริธีหนึ่งที่ได้ผลเสมอ โดยมีมาตรการดังนี้²⁶

1. มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายโดยความร่วมมือร่วมมือของแรงงาน
 - ลดค่าใช้จ่ายทางด้านบริหาร เช่น การมีพฤติกรรมประหยัดต่าง ๆ ฯลฯ
 - ลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน เช่น
 - การลดเงินเดือน
 - การลดเวลาทำงาน
 - การลดสวัสดิการ
2. มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดจำนวนแรงงาน
 - ลดค่าใช้จ่ายโดยลดจำนวนแรงงาน

²⁴เสนาะ ติยาวั, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 229 – 233.

²⁵เรื่องเดียวกัน, หน้า 17 – 19.

²⁶กฤษณ์ อุทัยรัตน์, *ศาสตร์และศิลป์การบริหารคน* (กรุงเทพฯ : ทีพีโอ พลัสลิซซิ่ง, 2541), หน้า 170 –

- ลดค่าใช้จ่ายโดยลดรับแรงงานเพิ่ม
- ลดค่าใช้จ่ายโดยการเกษียณก่อนอายุ หรือสมัครใจลาออก

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ประดิษฐ์ ชาสมบัติ (2533) : รายงานการวิจัยเรื่อง “ตลาดแรงงานอุตสาหกรรมภูมิภาค”²⁷ สรุปผลรายงานวิจัยได้ว่า ในเขตภูมิภาค เป็นผู้มีอายุระหว่าง 18-35 ปี แรงงานที่อยู่ในวัยนี้ถือว่าเป็นวัยที่มีความเข้มแข็ง แรงงานที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี พบเพียงเล็กน้อยในเขตภูมิภาค ลูกจ้างส่วนใหญ่ในทุกประเภทอุตสาหกรรมมีการศึกษาในระดับประถมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย ซึ่งแสดงว่าผู้มีคุณวุฒิการศึกษาภาคบังคับก็สามารถทำงานในอุตสาหกรรมได้ในระดับหนึ่ง สัดส่วนของผู้มีการศึกษาระดับอาชีวศึกษา พบมากขึ้นในอุตสาหกรรมผลิตและซ่อมเครื่องยนต์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า และสัดส่วนของผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป พบมากขึ้นในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เคมีพลาสติกและปิโตรเลียม และอุตสาหกรรมเบ็ดเตล็ด อุตสาหกรรมดังกล่าวเหล่านี้มีระดับการศึกษาเฉลี่ยของลูกจ้างสูงกว่าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในลักษณะเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่า เมื่ออุตสาหกรรมประเภทเหล่านี้ขยายตัวมากขึ้น ความต้องการแรงงานที่มีคุณวุฒิสองกว่าระดับประถมศึกษาน่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่แจ้งว่าลูกจ้างไร้ฝีมือในกิจการของตน มีวุฒิการศึกษาในระดับประถมศึกษาและต่ำกว่า แม้แต่ลูกจ้างในระดับหัวหน้างานและผู้ช่วยหัวหน้างานก็ยังมีการศึกษาเฉลี่ยในระดับค่อนข้างต่ำ ลูกจ้างในประเภทพนักงานประจำสำนักงาน มากกว่าครึ่งมีการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาในสาขาพาณิชยกรรม การศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่ามีสัดส่วนสูงในอุตสาหกรรมสิ่งทอและผลิตเครื่องแต่งกาย อุตสาหกรรมเคมีพลาสติกและปิโตรเลียม ซึ่งเป็นเครื่องชี้ได้ว่าอุตสาหกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารและพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้น ส่วนพนักงานฝ่ายผลิตระดับหัวหน้างาน ซึ่งถือว่าเป็นแรงงานมีฝีมือมากกว่าครึ่งมีระดับการศึกษาเพียงประถมศึกษา ซึ่งแสดงว่าลูกจ้างระดับหัวหน้างานนั้นส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่พัฒนาฝีมือของตนเองมาจากการประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะได้รับการศึกษาที่เป็นทางการมีคุณวุฒิในระดับอาชีวศึกษาเพียงหนึ่งในเจ็ด และในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนกรรมการฝ่ายผลิตลูกจ้างประเภทนี้ ถือเป็นแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Worker) เกือบทั้งหมดมีการศึกษาไม่เกินประถมศึกษา ในบางอุตสาหกรรมก็มีลูกจ้างระดับลูกมือที่มีคุณวุฒิระดับอาชีวศึกษาด้วย ซึ่งแสดงว่าผู้จบอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาส่วนหนึ่งเข้าทำงานในอุตสาหกรรมภูมิภาคในฐานะแรงงานไร้ฝีมือ ซึ่งเป็นไปได้ว่าในสภาวะที่อัตราการว่างงานอยู่ในระดับสูงงานหายาก

²⁷ ประดิษฐ์ ชาสมบัติ, “ตลาดแรงงานอุตสาหกรรมภูมิภาค”, โครงการวิจัยอุตสาหกรรมและการจ้างงานในชนบทมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2533.

2. **อินทัย แสงธรรมธร (2542)** : ได้ทำการศึกษา “การจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์”²⁸ กล่าวว่า การจัดการกำลังคนของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ จะเริ่มกระบวนการจัดการกำลังคนในหลายช่วงเวลา ส่วนใหญ่จะเริ่มกระบวนการจัดการกำลังคน เมื่อมีการเริ่มงานก่อสร้างงานใหม่ และจะมีการพิจารณาทบทวนเพื่อเริ่มกระบวนการจัดการกำลังคน อย่างสม่ำเสมอ

การสรรหาบุคคลเข้าทำงานของธุรกิจ จะมีการใช้วิธีต่าง ๆ หลายวิธีร่วมกัน ส่วนใหญ่ใช้วิธีประกาศรับสมัครที่สำนักงานของกิจการ ใช้การรู้จักสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนในกิจการ

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะมีการใช้วิธีต่าง ๆ หลายวิธีร่วมกัน ส่วนใหญ่ใช้การสอบสัมภาษณ์และใช้พิจารณาจากประวัติการทำงาน

กิจการส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยวิธีที่ใช้ในการพัฒนาจะใช้หลายวิธีร่วมกัน ส่วนใหญ่ใช้การฝึกอบรมในที่ทำงานระหว่างการทำงาน (On the Job Training) รวมถึงใช้การส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน และการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ เช่น การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดการสารทางวิชาการ

กิจการจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ หลายวิธีร่วมกัน ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาจากความขยันขันแข็ง และพิจารณาจากความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผลจากการประเมินที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์หลายประการ ส่วนใหญ่จะนำไปใช้พิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนในการทำงาน และนำไปใช้พิจารณามอบหมายงาน

การให้ค่าตอบแทนในการทำงาน จะให้หลายรูปแบบตามลักษณะประเภทของพนักงาน ส่วนใหญ่จะให้ค่าตอบแทนแบบ ค่าจ้างรายวัน รองลงมาให้ค่าจ้างรายเดือน รวมถึงให้ค่าจ้างรายเดือน+เงินโบนัสหรือปันผล และให้ค่าจ้างรายวัน+เงิน โบนัสหรือปันผล โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงาน จะมีหลายวิธีร่วมกัน ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ส่วนใหญ่มีปัญหาในการจัดการกำลังคน โดยสาเหตุของปัญหาที่พบมีหลายสาเหตุร่วมกัน ส่วนใหญ่เกิดเนื่องจากพนักงานคือคุณภาพ

กิจการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน

กิจการส่วนใหญ่มีปัญหาในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงาน โดยสาเหตุของปัญหาที่พบมีหลายสาเหตุร่วมกัน ส่วนใหญ่เกิดเนื่องจากพนักงานที่ได้รับการพัฒนาแล้วมักลาออกจาก

²⁸อินทัย แสงธรรมธร, “การจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์”, การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

งานและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูง

กิจการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานให้แก่พนักงาน

ส่วนกิจการที่มีปัญหานั้น จะมีสาเหตุของปัญหาหลายสาเหตุร่วมกัน ส่วนใหญ่เกิดเนื่อง

จากพนักงานเรียกร้องค่าตอบแทนมากกว่าความสามารถของตน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University