

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความต้องการแรงงานและปัญหาแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน

สรุปผลการศึกษา แบ่งออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหา และแนวทางการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน
- ส่วนที่ 4 ข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ระดับของแรงงานและปัญหาจำแนกตามประเภทงานก่อสร้าง
- ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง จังหวัดลำพูน สรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน พบว่า ธุรกิจก่อสร้าง จำนวน 45 ราย ในปี พ.ศ. 2539 – 2540 ได้ลดจำนวนลงร้อยละ 6.67 เหลือ 42 ราย ในปี พ.ศ. 2541 – 2542 ซึ่งมีผู้ประกอบการ ร้อยละ 90.5 รายที่ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า

ธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน มีรูปแบบการประกอบธุรกิจใหญ่เป็นแบบห้างหุ้นส่วน ร้อยละ 73.7 และแบบบริษัท ร้อยละ 15.8 โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 36.8 มีระยะเวลาเปิดดำเนินการมาแล้วเป็นเวลา 1 – 5 ปี และร้อยละ 31.6 มีระยะเวลาดำเนินการมาแล้วเป็นเวลา 6 -10 ปี เงินทุนเมื่อเริ่มเปิดดำเนินการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 50.0 มีจำนวน 1 - 5 ล้านบาท และเงินลงทุนหมุนเวียนในปัจจุบันส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.1 มีจำนวน 1 - 5 ล้านบาท

งานก่อสร้างที่กิจการแต่ละแห่งรับงาน มีการรับงานหลายประเภท ส่วนใหญ่ ร้อยละ 68.4 รับงานอาคาร เช่น อาคารพาณิชย์ อาคารที่พักอาศัย อาคารเรียน โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ร้อยละ 21.1 รับงานทางหลวง เช่น ถนน สะพาน รั้ว ร้อยละ 5.3 รับงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น เขื่อน กั้นน้ำ งานเดินท่อและท่อระบายน้ำเสีย โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และร้อยละ 2.6

กิจการมีการรับงานจากหน่วยงานของรัฐ ร้อยละ 89.5 เอกชน ร้อยละ 68.4 และจากองค์การปกครองท้องถิ่น ร้อยละ 50.0 โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.5 ใช้วิธีการรับงานแบบติดต่อกองหรือประมูลงานจากผู้ว่าจ้างงานโดยตรง

มูลค่าของงานการก่อสร้างสูงสุดต่อสัญญาของธุรกิจก่อสร้างที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 28.9 น้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 26.3 มูลค่า 1- 5 ล้านบาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน สรุปได้ดังนี้

ธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน มีการวางแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 81.5 ไม่มีการวางแผน ร้อยละ 18.5 การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.3 วางแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 2 ปี) วางแผนระยะยาว (2 – 5 ปี) ร้อยละ 29.0

สาเหตุของความต้องการแรงงานในธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูนส่วนใหญ่ ร้อยละ 69.7 เพราะมีการรับงานก่อสร้างโครงการใหม่ สาเหตุการวางแผนความต้องการแรงงาน ร้อยละ 51.9 เพราะการแข่งขันสูงขึ้น ร้อยละ 48.1 เพราะสถานการณ์ทางด้านภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่วนใหญ่มีการวางแผนความต้องการแรงงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการใช้แรงงานในการทำงาน

ผู้มีหน้าที่วางแผนความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 86.6 โดยเจ้าของกิจการ (เจ้าของคนเดียว/ผู้ถือหุ้น/หุ้นส่วน) ซึ่งส่วนมากใช้เทคนิค “หน้างานแจ้งความต้องการขึ้นมา (Bottom Up Approach)” วางแผนความต้องการแรงงาน ร้อยละ 44.7

ส่วนปัจจัยกำหนดความต้องการแรงงานในอนาคต ร้อยละ 52.6 พิจารณางบประมาณสำหรับการว่าจ้างเป็นหลัก รองลงมา ร้อยละ 42.1 พิจารณานโยบายแผนการขยายกำลังการรับงานของกิจการ

การวิเคราะห์งานของธุรกิจ กิจการส่วนใหญ่ ร้อยละ 65.8 ทำการวิเคราะห์เมื่อเริ่มงานโครงการใหม่ ใช้วิธีการวิเคราะห์งานร่วมกันมากกว่า 2 วิธีขึ้นไป ร้อยละ 42.1 โดยใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงาน การเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน และการประชุมของผู้เชี่ยวชาญร่วมกัน

คุณสมบัติแรงงานที่ต้องการของกิจการ ส่วนใหญ่ไม่จำกัดเพศในทุกระดับแรงงาน คือ ร้อยละ 63.2, 55.3 และ 84.2 ในระดับบริหาร ระดับแรงงาน และระดับกรรมกร ตามลำดับ ส่วนอายุเป็นที่ต้องการ ร้อยละ 50 ช่วงอายุ 36 – 45 ปี ในระดับบริหาร ร้อยละ 46.3 ช่วงอายุ 26 – 35 ปี ในระดับฝีมือ และร้อยละ 60.5 ช่วงอายุ 18 – 25 ปี ในระดับกรรมกร

คุณสมบัติด้านสถานภาพไม่แตกต่างกันในระดับแรงงานคือ ไม่จำกัดสถานภาพ ร้อยละ 97.4, 84.2, 94.7 ในระดับบริหาร ระดับฝีมือและระดับกรรมกร ตามลำดับ ด้านการศึกษา ระดับบริหารต้องการระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 50 ไม่จำกัดการศึกษา ในระดับฝีมือ และระดับกรรมกร ร้อยละ 55.3 และ 67.2 ตามลำดับ

คุณสมบัติด้านภูมิปัญญา ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ในระดับแรงงาน คือ ไม่จำกัดภูมิปัญญา ร้อยละ 52.6, 44.7 และ 44.7 ในระดับบริหาร ระดับฝีมือ และระดับกรรมกร ตามลำดับ ด้านคุณสมบัติ พิเศษ ระดับบริหารต้องการความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และขีบริยนต์ มากที่สุด ร้อยละ 57.9 ขีบริยนต์และค้ำแรมนอกพื้นที่ได้ในระดับฝีมือ และระดับกรรมกร ร้อยละ 65.8 และ 64.5 ตามลำดับ

ปริมาณแรงงานตามตำแหน่ง ที่ต้องการ ของกิจการในระดับบริหารคือ ตำแหน่งวิศวกร ร้อยละ 20.0 หัวหน้าฝ่ายธุรการและติดต่อประสานงาน ร้อยละ 18.9 และผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 16.4 ในระดับฝีมือคือ ตำแหน่งช่างไม้ ช่างปูน ช่างสี ช่างเหล็ก และผู้ควบคุมงาน (โพรแมน) ร้อยละ 25.6, 18.1, 12.8, 11.0 และ 9.1 ตามลำดับ ในระดับกรรมกร คือ ตำแหน่ง กรรมกรงานดิน และ กรรมกรงานปูน ร้อยละ 35.1 และ 27.5 ตามลำดับ

การสรรหาแรงงานของธุรกิจ กิจการสรรหาแรงงานจากแหล่งภายในกิจการ ร้อยละ 81.6 ในระดับบริหาร ร้อยละ 78.9 ในระดับฝีมือ และร้อยละ 73.7 ระดับกรรมกร วิธีการสรรหาแรงงาน จากแหล่งภายนอกกิจการ ถูกใช้มากที่สุด ร้อยละ 78.9 ในระดับบริหารคือ คนทำงานปัจจุบันแนะนำ มา ในระดับฝีมือ ร้อยละ 10.5 คือ คนทำงานปัจจุบันแนะนำ และในระดับกรรมกร ร้อยละ 44.7 คือ การจ้างงานเป็นครั้งคราว

วิธีการสรรหาแรงงานจากแหล่งภายในกิจการ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแต่งตั้ง โดยพิจารณาตาม ความสามารถของแรงงาน ร้อยละ 97.4, 94.7 และ 92.1 ในระดับบริหาร ระดับฝีมือ และระดับกรรมกร ตามลำดับ

การคัดเลือกแรงงานเข้าทำงานของธุรกิจ กิจการส่วนใหญ่ใช้วิธีการรู้จักสัมพันธ์ส่วนตัว กับคนในกิจการ ในระดับบริหารและระดับกรรมกร ร้อยละ 55.3 และ 57.9 ตามลำดับ ส่วนระดับฝีมือ ร้อยละ 67.2 ใช้วิธีการทดลองปฏิบัติงาน ร้อยละ 55.3 เท่ากัน ใช้วิธีพิจารณาประวัติการทำงานและการ รู้จักสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนในกิจการ

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแรงงานของธุรกิจกิจการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 89.5 และ 89.5 พิจารณาจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับบริหารและระดับฝีมือ ใน ระดับกรรมกรส่วนใหญ่ ร้อยละ 78.9 พิจารณาจากความขยันขันแข็ง

รูปแบบการพัฒนาส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.5, 55.3 และ 78.9 ตามลำดับ ใช้รูปแบบการ ฝึกอบรมในที่ทำงานระหว่างการทำงาน (On the Job Training) ในระดับบริหาร ระดับฝีมือ และระดับ กรรมกร ตามลำดับ การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนใน การทำงานเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 78.9, 89.5 และ 71.1 ในระดับบริหาร ระดับฝีมือ และระดับกรรมกร ตามลำดับ

การให้ค่าตอบแทนการทำงานของธุรกิจ กิจการให้ค่าตอบแทน ส่วนใหญ่แตกต่างกันใน ระดับแรงงาน คือ ร้อยละ 60.5 ให้ในรูปแบบค่าจ้างรายเดือน + เงินโบนัสหรือปันผล ในระดับบริหาร

ร้อยละ 52.6 ให้ในรูปแบบค่าจ้างรายเดือนในระดับฝีมือ และร้อยละ 78.9 ให้ในรูปแบบ ค่าจ้างรายวัน ในระดับกรรมกร

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนของธุรกิจ กิจกรรมส่วนใหญ่ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 89.5 ในระดับบริหารและ ร้อยละ 94.7 ในระดับ ฝีมือ ส่วนระดับกรรมกรใช้หลักค่าแรงงานขั้นต่ำตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด ร้อยละ 60.5

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน สรุปได้ดังนี้

ธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านแรงงาน ร้อยละ 95.1 และจากจำนวน กิจกรรมที่มีปัญหา ส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับกรรมกร ร้อยละ 85.7 ในระดับฝีมือ ร้อยละ 82.9 แต่ ในระดับบริหารมีปัญหาเพียง ร้อยละ 11.4

ปัญหาด้านแรงงานที่ประสบของธุรกิจ กิจกรรมส่วนใหญ่ประสบปัญหาแตกต่างกัน ตาม ระดับแรงงาน ในระดับบริหารประสบปัญหาอัตราค่าจ้างสูงกว่าความสามารถ ร้อยละ 28.5 ในระดับ ฝีมือประสบปัญหาขาดความรับผิดชอบต่อเวลาและแรงงานมีประสิทธิภาพต่ำ ร้อยละ 40.0 และร้อยละ 37.1 ในระดับกรรมกรประสบปัญหาการลาหยุด การขาดงานบ่อย ร้อยละ 57.1

แนวทางการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของธุรกิจ กิจกรรมส่วนใหญ่ ร้อย ละ 60.5 ลดเงินเดือนในระดับบริหาร ร้อยละ 63.2 ลดจำนวนแรงงานในระดับฝีมือ และลดจำนวนแรง งานในระดับกรรมกร ร้อยละ 81.6

ส่วนที่ 4 ข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ของปริมาณแรงงานตามระดับของแรงงานและปัญหาด้านแรงงาน จำแนกตามประเภทงานก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน ส่วนใหญ่งานอาคารต้องการปริมาณแรงงานระดับฝีมือมาก ที่สุด ร้อยละ 50.3 งานทางหลวงต้องการปริมาณแรงงานระดับกรรมกรมากที่สุด ร้อยละ 53.1 งานก่อสร้างส่วนใหญ่ต้องการปริมาณแรงงานระดับกรรมกรมากที่สุด ร้อยละ 50.4 งานไฟฟ้าต้องการปริมาณ แรงงานระดับกรรมกรมากที่สุด ร้อยละ 50.0

ปัญหาด้านแรงงาน ส่วนใหญ่งานอาคารมีปัญหาด้านแรงงานในระดับฝีมือและระดับ กรรมกรมากที่สุด ร้อยละ 91.7 งานทางหลวงมีปัญหาด้านแรงงานในระดับกรรมกรมากที่สุด ร้อยละ 75.0 งานก่อสร้างขนาดใหญ่มีปัญหาด้านแรงงานในระดับฝีมือ และระดับกรรมกรมากที่สุด ร้อยละ 100.0 งานไฟฟ้ามีปัญหาด้านแรงงานในระดับฝีมือมากที่สุด ร้อยละ 100.0

ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน ความต้องการแรงงานของธุรกิจในปี พ.ศ. 2543 – 2544 ตามทัศนะของผู้ประกอบการ พบว่าความต้องการแรงงานในระดับบริหารคงที่ ร้อยละ 60.5 ในระดับฝีมือ และระดับกรรมกร ต้องการเพิ่มขึ้น ร้อยละ 63.2 และร้อยละ 52.6 ตามลำดับ ทิศทางของธุรกิจในปี พ.ศ. 2543 – 2544 ส่วนใหญ่ คิดเห็นว่า อยู่ในทิศทางทรงตัว ร้อยละ 50.0

ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจผู้ประกอบการส่วนใหญ่คิดเห็นว่า งบประมาณรัฐด้านการก่อสร้าง ส่งผลมากที่สุด ร้อยละ 81.6 การประกอบธุรกิจก่อสร้างในช่วง 2 – 5 ปี ข้างหน้า ส่วนใหญ่ทรงตัวอยู่ในขอบเขตของงานเดิม และขยายตัว โดยเพิ่มขอบเขตของงานให้หลากหลายขึ้น ร้อยละ 52.1 และ 34.2 ตามลำดับ แนวทางการจัดการแรงงาน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 76 จะ ทบทวน ปรับปรุงระบบการจัดการอย่างสม่ำเสมอ

ความคิดเห็นอื่น ๆ ของผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน หรือการจัดการแรงงานของธุรกิจ

เกี่ยวกับการจัดการแรงงาน

- มีแรงงานล้นงาน ทั้งแรงงานท้องถิ่น และแรงงานต่างชาติ
- คุณภาพฝีมือแรงงานที่คมีน้อยเกินไป ควรมีการพัฒนาโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับโอกาสของธุรกิจก่อสร้าง

- การขยายตัวของธุรกิจขึ้นอยู่กับ การขยายตัวทางเศรษฐกิจของเมืองใหญ่ที่อยู่ใกล้ เช่น จังหวัดเชียงใหม่

เกี่ยวกับผู้ประกอบการ

- ความร่วมมือกันของผู้ประกอบการ โดยการแบ่งงานกันทำ ไม่ตัดราคาซึ่งกันและกัน เป็นทางอยู่รอดของทุกกิจการ

เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ

- ลดค่าใช้จ่ายโดยเน้นหนักการวางแผนให้ดีแม่นยำ ลดเวลาดำเนินการ โดยใช้แรงงานที่มีประสิทธิภาพ มิใช่อาศัยแรงงานที่ต้องการมาเรียนรู้งานใหม่กับกิจการ

เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐ

- รัฐควรลดการคอร์รัปชั่น และเพิ่มงบประมาณการก่อสร้าง เพื่อสร้างงาน

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน พบว่ากิจการส่วนใหญ่ดำเนินการวางแผนความต้องการแรงงาน (Human Resource Requirements) สอดคล้องกับแนวคิดของ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ก็คือความต้องการแรงงานที่มีขบวนการทบทวนอย่างมีระบบ เพื่อรองรับแผนการดำเนินงานของกิจการได้อย่างสอดคล้อง อย่างไรก็ตามการวางแผนความต้องการแรงงานนั้น ต้องอยู่ภายใต้

การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ (Corporate Strategic Planning) และสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ²⁹ โดยทำการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ร้อยละ 81.5 มีเพียงร้อยละ 18.5 เท่านั้นที่ไม่มีการวางแผน

ความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการดำเนินการรับงานก่อสร้างโครงการใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเสนาะ ดิเียว³⁰ กล่าวว่าสาเหตุที่พบได้บ่อยของความต้องการแรงงานคือ เนื่องจากการดำเนินงานโครงการใหม่ กิจการส่วนใหญ่พิจารณาปัจจัยสาเหตุของความ ต้องการแรงงานจากสาเหตุแวดล้อมภายใน และปัจจัยสาเหตุแวดล้อมภายนอก ซึ่งมาจากภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง รวมถึงภาวะเศรษฐกิจสอดคล้องกับแนวคิดของ R.Wayne Mondy and Robert M.Noel³¹ ที่กล่าวว่าวางแผนต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์ของการวางแผนเพื่อประสิทธิภาพของการใช้แรงงาน

ผู้ทำหน้าที่วางแผนความต้องการแรงงานกิจการส่วนใหญ่มอบหน้าที่ให้เจ้าของกิจการ (เจ้าของคนเดียว/ผู้ถือหุ้น/หุ้นส่วน) ดำเนินการเป็นผู้รับวางแผนตามหลักของการวางแผนที่ต้อง กำหนดผู้ดำเนินการ R. Wayne Mondy and Robert M.Noel³² ได้ให้วิธีหรือเทคนิคที่เหล้ามีอาชีพรู้จักดี และเลือกใช้ ในการคาดคะเนความต้องการแรงงาน และความสามารถได้ของแรงงานไว้ กิจการรู้จักและใช้มากที่สุดคือ วิธีหรือเทคนิค “หน้างานแจ้งความต้องการขึ้นมา (Bottom up Approach)” ซึ่ง สะดวกต่อการปฏิบัติและใกล้เคียงกับสถานะการณ์ปัจจุบันมาก

ปัจจัยที่กำหนดความต้องการแรงงานในอนาคตที่ต้องคำนึงถึงเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนความต้องการ กิจการมีปัจจัยด้านงบประมาณสำหรับการว่าจ้าง และแผนการขยายกำลังการรับงานของกิจการ เป็นปัจจัยใหญ่ที่สุด สอดคล้องกับหลักการตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมภายในกิจการ

การประเมินคาดคะเนความต้องการแรงงานได้แล้ว กิจการทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เมื่อเริ่มงานโครงการใหม่มากที่สุดสอดคล้องกับปัจจัยซึ่งเป็นสาเหตุของความ ต้องการแรงงานที่ได้กล่าวมาแล้ว และอยู่ในแนวคิดเดียวกัน เสนาะ ดิเียว³³ ที่กล่าวว่า การที่จะทำการวิเคราะห์งานนั้นเกิดขึ้นใน 3 โอกาส คือ เมื่อมีการจัดองค์กร หรือจัดรูปงาน จัดรูปกิจการ เมื่อมีการกำหนดงานขึ้นมาใหม่ เริ่มงานโครงการใหม่ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สำคัญของงานอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี วิธีการ ระบบงาน

²⁹Mondy, *Human Resource Management*, pp. 122 – 128.

³⁰เสนาะ ดิเียว, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 71 – 72.

³¹Mondy, *Human Resource Management*, pp. 122.

³²Ibid., pp. 126 – 128.

³³เสนาะ ดิเียว, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 63 – 71.

การวิเคราะห์งาน เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านแรงงาน กิจการทำการวิเคราะห์โดยวิธี ผสมร่วมกันมากกว่า 2 วิธีขึ้นไปมากที่สุด คือ ใช้ทั้งวิธี การประชุมของผู้เชี่ยวชาญ การสังเกตการปฏิบัติงาน และการเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ขั้นตอนสั้นไม่ซับซ้อน เหมาะสำหรับกิจการที่ไม่ซับซ้อน เช่น ธุรกิจก่อสร้าง

คุณสมบัติของแรงงานที่ธุรกิจต้องการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความต้องการแรงงานดังกล่าวมาแล้ว คุณสมบัติด้านเพศของแรงงานที่กิจการต้องการ ไม่จำกัดเพศเป็นส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจนี้มีผู้เข้าร่วมธุรกิจได้ทุกเพศในทุกระดับแรงงาน คุณสมบัติด้านอายุของแรงงานสังเกตว่ามีความต้องการแรงงานที่มีอยู่สูงขึ้นตามระดับของแรงงาน โดยอายุ 18 -15 ปี ส่วนใหญ่เป็นแรงงานระดับกรรมกร อายุ 26 - 35 ปี ส่วนใหญ่เป็นแรงงานระดับฝีมือ และอายุ 36 - 45 ปี ส่วนใหญ่เป็นแรงงานระดับบริหาร และกิจการส่วนใหญ่ต้องการแรงงานที่ไม่จำกัดสถานภาพ

คุณสมบัติด้านการศึกษา กิจการสนใจให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับบริหารเท่านั้น แรงงานระดับอื่นไม่จำกัดการศึกษา ด้วยเหตุแรงงานบางระดับต้องใช้ประสบการณ์และการฝึกฝนในงาน ภูมิลำเนาของแรงงาน ไม่มีแรงงานระดับใดจำกัดภูมิลำเนา เนื่องจากสังเกตได้ว่าการคมนาคมดีมาก การเดินทางสะดวก การสื่อสารทำได้ง่ายดาย ภูมิลำเนาจึงไม่ถูกจำกัดอีกต่อไป

คุณสมบัติพิเศษอื่นของแรงงาน กิจการสนใจในความสำคัญของการใช้คอมพิวเตอร์ เท่ากับมนุษย์สัมพันธ์เท่ากับการขับรถยนต์ ในระดับบริหารแสดงถึงปัจจัยความต้องการในอนาคตมีผลต่อความต้องการเป็นอย่างมาก ส่วนในระดับฝีมือ คุณสมบัติด้านการขับรถยนต์ได้เป็นที่ต้องการสูง รองลงมาเป็นมนุษย์สัมพันธ์และการค้างแรมนอกพื้นที่ แสดงถึงแรงงานระดับฝีมือต้องอยู่ใกล้ชิดกับคนงานและพื้นที่หน้างาน ระดับกรรมกรต้องการคุณสมบัติพิเศษที่ให้ย้ายบริเวณพื้นที่ก่อสร้างไปได้เรื่อยๆ มากที่สุด

ปริมาณแรงงานระดับบริหารตามตำแหน่งที่ต้องการของกิจการมีความต้องการในตำแหน่งวิศวกรมากที่สุด ใกล้เคียงกับหัวหน้าฝ่ายธุรการและติดต่อประสานงาน แสดงถึงความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในทางลึกและผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ ด้าน ในทางกว้างมีใกล้เคียงกัน เป็นด้วยความจำเป็นทางด้านเทคนิคหรือกฎหมายกำหนด ซึ่งการติดต่อประสานงานเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เมื่อพิจารณาถึงลำดับของตำแหน่งที่ต้องการถัดลงมาก็คือ ผู้จัดการทั่วไปด้วยแล้วแสดงว่าการจัดการในระดับบริหารต้องการผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจได้อย่างใกล้ชิดกับปัญหาและมีปริมาณเพียงพอต่อความตึงเครียดของปัญหา

ปริมาณแรงงานระดับฝีมือ ในตำแหน่งที่ต้องการมากที่สุด เป็นช่างไม้ รองลงมาเป็นช่างฉาบปูน และช่างสี แสดงว่างานพื้นฐานของโครงการโดยส่วนใหญ่มีองค์ประกอบด้วยงานไม้ งานปูน และงานสี ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยประสบการณ์และการฝึกฝนเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงจะปฏิบัติงานได้ ทั้งยังไม่มีการสอน โดยทั่วไปจึงสอดคล้องกับคุณสมบัติด้านการศึกษาของระดับฝีมือที่ต้องการแรงงานไม่จำกัดการศึกษา

ปริมาณแรงงานระดับกรรมกรในตำแหน่งที่ต้องการมากที่สุด เป็นกรรมกรงานดิน งานปูน และงานไม้ แสดงให้เห็นถึงสภาพงานก่อสร้างที่ใช้แรงงานกรรมกรมากในกิจกรรมที่ต้องการความละเอียดแม่นยำน้อยตามลำดับ

เสนาะ ดิยาวี³⁴ ให้แนวทางการสรรหาแรงงานจากสองแหล่งคือ แหล่งภายนอกกิจการ และแหล่งภายในกิจการ กิจการนิยมสรรหาแรงงานระดับบริหารจากแหล่งภายในกิจการ ระดับฝีมือ และระดับกรรมกรจากแหล่งภายนอกกิจการ แสดงให้เห็นว่า แรงงานระดับบริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ภายในกิจการ ขวัญและกำลังใจ ส่วนแรงงานระดับฝีมือและระดับกรรมกรถูกให้ความสำคัญในประเด็นความรู้ความชำนาญมากกว่า

การสรรหาแรงงานจากแหล่งภายนอกในระดับบริหารแม้ไม่เป็นที่นิยมของกิจการ แต่เมื่อต้องการสรรหาแรงงานจากแหล่งภายนอกก็ยังคงใช้วิธีการให้คนทำงานปัจจุบันแนะนำมาเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับข้อความข้างต้น ในระดับฝีมือและระดับกรรมกรคงใช้วิธีการประกาศรับสมัครโดยทั่วไป คนทำงานปัจจุบันแนะนำ และการจ้างงานเป็นครั้งคราวเป็นส่วนใหญ่ ทำให้แหล่งแรงงานภายนอกกิจการสามารถเกิดการโยกย้ายข้ามกิจการได้ง่าย

การสรรหาแรงงานจากแหล่งภายในกิจการ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแต่งตั้งโดยพิจารณาตามความสามารถของพนักงาน

การคัดเลือกแรงงานเข้าทำงานของธุรกิจ กิจการส่วนใหญ่ใช้วิธีการรู้จักสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนในกิจการ ในระดับบริหาร และระดับกรรมกร ส่วนระดับฝีมือใช้การทดสอบการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ กิจการส่วนใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ในทุกระดับแรงงานการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของแรงงานใช้หลักเกณฑ์การอบรมในที่ทำงาน ระหว่างการทำงาน (On The Job Training) ในทุกระดับแรงงาน

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนในการทำงานทุกระดับแรงงาน

รูปแบบการให้ค่าตอบแทนการทำงาน³⁵ กิจการส่วนใหญ่ให้ค่าตอบแทนการทำงานของแรงงานระดับบริหารในรูปแบบค่าจ้างรายเดือน + เงินโบนัสหรือปีนผล แสดงความผูกพันระยะยาวของแรงงานกับกิจการ ในระดับฝีมือ ให้ค่าตอบแทนการทำงานของแรงงานในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน แสดงความผูกพันระยะยาวของแรงงานพอสมควร ในระดับกรรมกรให้ในรูปแบบค่าจ้างรายวัน แสดงความผูกพันระยะสั้นสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาวี

³⁴เสนาะ ดิยาวี, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 105 – 109.

³⁵เรื่องเดียวกัน, หน้า 229 – 233.

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนของธุรกิจ กิจการส่วนใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน ในระดับบริหารและระดับฝีมือ ส่วนระดับกรรมกรใช้หลักเกณฑ์ค่าแรงขั้นต่ำ ตามที่กฎหมายกำหนดแรงงานกำหนด

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านแรงงานที่ธุรกิจก่อสร้างประสบอยู่ ส่วนใหญ่มีปัญหาแรงงานในระดับบริหารในเรื่องอัตราค่าจ้างสูงกว่าความสามารถ ในระดับฝีมือมีปัญหาแรงงานขาดความรับผิดชอบต่อเวลา และในระดับกรรมกรมีปัญหาการลาหยุด และขาดงานบ่อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิเฮอร์³⁶ เกี่ยวกับปัญหาด้านแรงงานที่มักจะพบเสมอในธุรกิจ

ความต้องการแรงงานในช่วงปี พ.ศ. 2543 – 2544 ของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันตามระดับแรงงาน โดยระดับบริหารคงที่ แสดงให้เห็นว่าแรงงานระดับนี้ได้ผ่านมาตรการปรับตัวให้เข้ากับสถานะเศรษฐกิจในปีก่อนหน้ามาแล้ว ระดับฝีมือ และระดับกรรมกรคาดว่าเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของภาวะงานตามทัศนะของผู้ประกอบการ

ทิศทางของธุรกิจก่อสร้าง ผู้ประกอบการเห็นว่าทรงตัวเป็นส่วนใหญ่ ในปี พ.ศ. 2543 – 2544

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจก่อสร้าง ส่วนใหญ่มาจากงบประมาณของรัฐด้านการก่อสร้าง และรองลงมาจากปัจจัยวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง แนวทางประกอบธุรกิจก่อสร้างในช่วง 2 – 5 ปี ข้างหน้า ส่วนใหญ่มีแนวโน้มไปในทางทรงตัวอยู่ในขอบเขตของงานเดิม และขยายขอบเขตของงานให้หลากหลายขึ้น ส่วนแนวทางการจัดการแรงงานส่วนใหญ่กิจการจะทำการทบทวนปรับปรุงระบบอยู่เสมอ

ข้อค้นพบ

จากผลการศึกษาความต้องการแรงงานของธุรกิจก่อสร้าง จังหวัดลำพูน พบว่ามีข้อมูลที่เป็นข้อค้นพบดังนี้

1. ผู้ว่าจ้างเป็นองค์กรของรัฐ มูลค่าผลงานตั้งแต่ ต่ำกว่า 1 – 20 ล้านบาท
2. กิจการบางแห่งไม่มีการวางแผนการค้าเงินธุรกิจ ประมาณร้อยละ 20.0
3. เจ้าของกิจการ (เจ้าของคนเดียว/ผู้ถือหุ้น/หุ้นส่วน) มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์การค้าเงินธุรกิจ และวางแผนความต้องการแรงงาน
4. แรงงานระดับบริหารเน้นความสัมพันธ์รู้จักใกล้ชิดในการเข้าร่วมงาน
5. ไม่มีการพัฒนา ร้อยละ 18.0 หรือมีการพัฒนาในระหว่างทำงาน ร้อยละ 60.0

³⁶เสนาะ ดิเฮอร์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 229 – 233.

6. แนวทางการดำเนินธุรกิจให้กิจการอยู่รอดโดยการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ ลดการแข่งขันระหว่างกัน และร่วมมือกันมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลจากผู้ประกอบการที่สามารถเปิดดำเนินกิจการได้จนถึงปัจจุบัน นั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการควรขยายกลุ่มของผู้ว่าจ้างในส่วนของเอกชนเพิ่มขึ้น เช่น กลุ่มผู้ว่าจ้างในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เนื่องจากผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานของรัฐ เพื่อกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจออกไปให้กว้างขึ้น
2. ผู้ประกอบการควรวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานของกิจการ โดยพิจารณาปัจจัยภายใน และภายนอกกิจการ อย่างครอบคลุมปัจจัยทุกอย่าง เนื่องจากการวางแผนถือเป็นหัวใจ ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการ และจากการศึกษาพบว่า ยังมีผู้ประกอบการหลายกิจการละเลยการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกบางประการในการวางแผน เช่น ปัจจัยความพร้อมด้านแรงงาน กฎหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องและภัยธรรมชาติ
3. ผู้ประกอบการควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานของแรงงานในทุกระดับแรงงาน เนื่องในภาวะการแข่งขันรุนแรง การมีแรงงานที่มีความรู้ความสามารถสูง มีประสิทธิภาพมากกว่า สามารถลดต้นทุนการดำเนินการลงได้ต่ำกว่า เป็นปัจจัยสำคัญชี้ขาดในภาวะการแข่งขัน
4. เนื่องการคัดเลือกแรงงาน โดยใช้หลักเกณฑ์การรู้จักสัมพันธส่วนตัวใกล้ชิด การพิจารณาคัดเลือกแรงงานเข้าสู่กิจการ ควรดำเนินการอย่างรอบคอบถี่ถ้วน เนื่องจากภาวะมีงานก่อสร้างอยู่ในตลาดน้อย กิจการสามารถกลั่นกรองคุณสมบัติแรงงานได้โดยสะดวก ความผิดพลาดสูญเสียซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้แรงงานไม่มีคุณภาพเพียงพอนั้นไม่ควรเกิดขึ้นอีกในอนาคต หรือควรเกิดขึ้นน้อยที่สุด
5. ผลจากการศึกษาพบว่าธุรกิจใช้วิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถการฝึกอบรมในงานองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน ควรเพิ่มการอบรมฝีมือแรงงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นในทุกระดับแรงงาน เป็นการเพิ่มมูลค่าให้ตัวแรงงานเอง กิจการได้ประโยชน์ และเศรษฐกิจโดยรวมก็ได้ประโยชน์ในทางอ้อม
6. การร่วมมือของผู้ประกอบการ ควรดำเนินการตีระดับ แบ่งงานกันทำ เข้าเครื่องจักรและอุปกรณ์ในระดับอัตราค่าเช่าของผู้ประกอบการต่อผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มระดับของความร่วมมือจากร่วมมือกับแบ่งงาน จนถึงร่วมมือกันดำเนินการในส่วนที่อีกกิจการหนึ่งดำเนินการไม่ได้ ไม่ทันกำหนด ฯลฯ