ตอนที่ 1

รศ. ศิวาพร มัณฑุกานนท์

บทที่ 1
บทบาทของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการ คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ความสำคัญของการบริหารบุคคล

การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานนั้น เป็นลำดับขั้นที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหาร และเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญผูกพันต่อเนื่องกันดุจลูกโซ่ ดังจะเห็นได้ว่า ในการบริหารนั้น เมื่อได้ทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานแล้ว ก็จะต้องจัดวางแผนให้ถูกต้องเหมาะสม จากนั้นก็ต้องจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมพอดีกับความต้องการของลักษณะงานที่แบ่งไว้ คือ หาคนที่เหมาะสมกับงาน จากนั้นก็เป็นลำดับขั้นของการอำนวยการโดยอาศัยระบบควบคุมและการรายงานเป็นเครื่องมือ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

อาจกล่าวได้ในเชิงนิยามได้ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้ได้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ในปัจจุบัน

ระบบการบริหารงานบุคคลแผนใหม่มีกว้างขวาง แต่พอจะสรุปได้ดังนี้

การมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพของพนักงาน นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวข้าราชการแล้ว ยังขึ้นอยู่กับการที่ข้าราชการจะต้องมีความสำนึกว่าตนจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ของสังคมหรือของประชาชนอย่างแท้จริง

แนวคิดเหล่านี้มุ่งหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

ลักษณะของวิชาการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. **เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการบริหาร** การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการหนึ่งของผู้บริหารทุกคน กล่าวคือ ในกระบวนการจัดการ หน้าที่ในการบริหารงานของนักบริหารทั้ง 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมนั้น การจัดคนเข้าทำงานนับเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเกี่ยวกับการว่าจ้างคน โดยแสวงหา คัดเลือก อบรม และพัฒนา ตลอดจนการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อให้องค์การได้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพสูง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าตลอดเวลา

สาเหตุที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญในการจัดการงานที่เกี่ยวกับ "คน" ด้วย เพราะจะเห็นได้เป็นข้อเท็จจริงว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีนั้น ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้กับคน ผลงานต่าง ๆ จึงจะสำเร็จลงได้

2. **มีส่วนประกอบของกิจกรรมย่อยต่าง ๆ** กิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพทรัพยากรที่สำคัญ คือ "คน" หรือนั่นก็คือ งานบริหารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคน คือ

ก. การวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาหรือส่วนประกอบของงานที่แต่ละคนทำอยู่

ข. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา

ค. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก

ง. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการอบรมพัฒนา

จ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายตอบแทนที่ยุติธรรม

ฉ. จัดสิ่งสร้างเสริมจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ

ช. การประเมินผลงาน

ซ. การสื่อความเพื่อความเข้าใจที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหา และการดำเนินการด้านวินัยต่าง ๆ

นอกจากนี้ ยังมีเรื่องที่เกี่ยวข้องจากสังคมวงกว้างโดยตรงอีกหลายประการ คือ การเข้าใจถึงประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับการว่าจ้าง และเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย ตลอดจนการร้องทุกข์และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

3. **เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนและเป็นหน้าที่ของหน่วยชำนาญการที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาด้วย** ความหมายในที่นี้ คือ โดยปกติ โดยที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่บริหารและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จทั้งปวงของงาน การปฏิบัติงานด้านหัวหน้าหรือการบริหารบุคคล

จึงเป็นสิ่งที่หนีไม่พ้นที่ผู้บริหารทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง ในการสรรหา คัดเลือก หรือให้การอบรมแก่พนักงานของตนเองเสมอ จึงเป็นที่กล่าวกันเสมอว่า ผู้บริหารทุกคนล้วนแต่ต้องเป็น "นักบริหารงานบุคคล" พร้อมด้วยกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในจุดใด ๆ ส่วนมากเนื่องจากจะต้องปฏิบัติหน้าที่งานหลักที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ลุล่วงไป ส่วนใหญ่จึงใช้เวลาและมุ่งโดยตรงถึงงานนั้น ๆ และจะบริหารงานด้านบุคลากรประกอบไปในงานของตน เพื่อให้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์หรือคนมีประสิทธิภาพสูงไว้เสมอ ทั้งนี้เพื่อผลสำเร็จของงานที่รับผิดชอบอยู่ ความสนใจที่จะคิดค้นและติดตามด้านเทคนิคใหม่ ๆ หรือการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับบุคคลในเรื่องที่ลึกซึ้งจึงกระทำได้ไม่มากนัก ส่วนใหญ่มักจะอยู่ในความหมายของการทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เท่านั้น คือ

1. จัดการรับคนเข้ามาเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน
2. เป็นผู้ให้คำแนะนำพนักงานที่เข้ามาใหม่
3. อบรมงานใหม่ให้พนักงานได้ทราบ
4. ปรับปรุงผลงานของแต่ละคนให้ดีขึ้นเสมอ
5. สร้างความร่วมมือและพัฒนาให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
6. อธิบายและขยายความเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
7. ควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน
8. พัฒนาความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจให้อยู่ในระดับสูง
10. ป้องกันภัยที่จะกระทบกระเทือนสุขภาพของพนักงานและดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน

ในกรณีองค์การที่มีขนาดเล็ก ผู้บริหารต่าง ๆ คงสามารถปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคลเหล่านี้ได้ด้วยตนเองได้โดยไม่ยาก และไม่ต้องมีหน่วยงานคอยช่วยเหลือ

แต่เมื่อองค์การเติบใหญ่ขยายตัวออกไป มีจำนวนพนักงานมากขึ้น เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายวงการอาชีพ จากหลายระดับ หรือจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะในสภาพที่สังคมได้พัฒนาก้าวหน้าไปอีกระดับหนึ่ง เช่น การพัฒนาแรงงานทั้งด้านกฎหมายโดยรัฐ หรือการคิดริเริ่มต่าง ๆ ของหน่วยงานองค์การหรือนายจ้าง หรือแรงกดดันจากแรงงาน สังคม และการเมือง ล้วนแต่เพิ่มน้ำหนักความสำคัญให้แก่งานด้านการบริหารบุคคลทั้งสิ้น จนกระทั่งความต้องการช่วยเหลือที่ลึกซึ้งเฉพาะด้านจากผู้ชำนาญการมีมากขึ้นเรื่อย ๆ การมีหน่วยงานด้านบุคลากรมาเพื่อคอยให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เห็นได้ทั่วไปในองค์การส่วนใหญ่ในสมัยปัจจุบัน

4. หน้าที่ของหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่คอยให้คำแนะนำปรึกษา จะประกอบด้วยหน้าที่ประการสำคัญ 2 ประการ คือ

ก. หน้าที่ในการประสานงาน ปกติหัวหน้างานด้านบริหารงานบุคคลมักจะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในด้านบุคลากรทั้งปวง ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวมักจะเป็นหน้าที่ตามหน้าที่งานที่ตนเป็นผู้ชำนาญการอยู่ จึงมักเรียกว่าเป็นการควบคุมตามหน้าที่ ซึ่งในที่นี้หัวหน้างานด้านบุคลากรและหน่วยงานของเขาจะปฏิบัติหน้าที่เป็น "มือขวาของผู้บริหารระดับสูง" ที่คอยให้ความมั่นใจแก่ผู้บริหารว่า เป้าหมาย นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้รับการอนุมัติและยอมรับโดยฝ่ายปฏิบัติแล้วนั้น ได้มีการปฏิบัติตามโดยครบถ้วนและสม่ำเสมอ

ข. หน้าที่ในการคอยให้บริการความช่วยเหลือ การช่วยเหลือดังกล่าวอาจมีในรูปต่าง ๆ กัน นับตั้งแต่การช่วยเหลือในเรื่องการว่าจ้าง การอบรม การประเมินผล การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้นหรือไล่ออกต่าง ๆ และการช่วยรับหน้าที่บริหารบางด้าน เช่น แผนงานด้านสุขภาพอนามัย การประกันภัย การจัดการประโยชน์ตอบแทนหลังเกษียณอายุ ฯลฯ ตลอดจนการให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารไม่ปฏิบัติผิดในเรื่องสำคัญบางเรื่อง เช่น ในเรื่องการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

บ่อยครั้งในหลายกรณีที่หากหน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลได้มีความสามารถโดยแท้จริง และผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและประเมินได้ถูกต้องแล้ว หน่วยงานด้านการบริหารบุคคลมักจะมี "อำนาจที่เป็นที่ยอมรับ" ซึ่งหน่วยงานด้านปฏิบัติทั้งหลายมักจะต้องปฏิบัติตามหรือเชื่อฟังโดยตรง ทั้งนี้เพราะเนื่องจากคุณภาพของฝ่ายบุคคลนั่นเอง แต่เรื่องนี้ก็มิใช่จะเป็นจริงในกรณีของการปฏิบัติไม่ถึงขั้น

จุดแยกและร่วมของการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติและเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา

การที่จะแยกว่าขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโดยทั่วไปและของผู้ชำนาญการมีแยกกันอย่างไรนั้น ย่อมไม่อาจมีบรรทัดฐานที่จะแบ่งแยกให้ชัดเจนได้

หน้าที่และขอบเขตของการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปแล้ว องค์การธุรกิจทุกแห่งย่อมหวังในผลประการสำคัญประการหนึ่ง คือ การผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการให้ได้กำไรสูงคุ้มค่าในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งการจะสัมฤทธิ์ผลตามความหมายประการสำคัญเหล่านี้ได้ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 4 แง่มุม คือ

1. ความต้องการทางเศรษฐกิจที่มีต่อสินค้าหรือบริการ หรือประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้น ๆ ได้มีอยู่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตรงกัน

2. สภาพการจ้างทำงานสำหรับพนักงานของทุกองค์การพอที่จะสามารถตอบสนองให้ความพึงพอใจให้กับแต่ละคนได้ ซึ่งจะเป็นแรงดึงดูดใจให้คนงานทำงานให้กับหน่วยงานด้วยใจรัก

3. มีการบริหารการใช้ทรัพยากรทั้งด้านกำลังคนและวัตถุโดยได้ประสิทธิภาพสูงทั้งสองอย่าง

4. มีการสามารถดำเนินธุรกิจโดยต่อเนื่องและไม่สะดุดหยุดกับที่หรือชะงักงัน

เพื่อที่จะให้บรรลุสำเร็จดังกล่าวแล้ว ธุรกิจจะต้องดำเนินการให้หน้าที่งานสำคัญทุกด้านทั้งด้านการขาย การผลิต การจัดหา การเงินและอื่น ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องกัน "จนสามารถผลิตสินค้าเพื่อขายจนได้กำไร" นั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วจะเห็นว่าหน้าที่งานต่าง ๆ เหล่านี้ ทุกอย่างล้วนแต่จะต้องดำเนินการโดยคน คนจะเป็นผู้ทำทุกสิ่งทุกอย่างเหล่านั้น ซึ่งย่อมให้ความหมายความเข้าใจว่า ภายใต้หน้าที่งานต่าง ๆ เหล่านั้น "การบริหารงานบุคคล" กลับเป็นส่วนสำคัญสำหรับการทำงานทุกด้าน ซึ่งเป้าหมายของหน้าที่งานด้านนี้คงอยู่ที่การสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

ก. มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ

ข. มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ

ค. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล

เพื่อเป้าหมายข้างต้นบรรลุผลตามที่ต้องการ ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดี คือ

1. ต้องสามารถได้คนดีที่มีความสามารถมาทำงาน

2. ต้องรู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง

3. ต้องสามารถดำรงความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายของส่วนรวมขององค์การ

การพัฒนาการของการจัดการงานบุคคล

หนังสือเกี่ยวกับการจัดการงานบุคคลที่มีความมุ่งหมายครอบคลุมทั้งสาขาวิชาการจัดการงานบุคคลเช่นเล่มนี้ ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะกล่าวถึงบางแง่มุมอย่างผิวเผิน แต่บางแง่มุมก็อธิบายเสียอย่างละเอียดลออ การที่จะเลือกเน้นกล่าวถึงด้านใดมากด้านใดน้อยนี้เป็นสิ่งยากลำบาก และขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เขียนเองว่า จะเห็นว่าอย่างใดจึงจะควรเขียนให้ละเอียดมาก

เพราะจะเป็นประโยชน์มากต่อผู้อ่าน และยังคำนึงถึงสิ่งที่นักศึกษาที่เลือกศึกษาเน้นบางอย่างต้องให้ความสนใจเพิ่มเติมประกอบไปด้วย เช่น สถิติ การศึกษาเฉพาะกรณี และสังคมวิทยา เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้เขียนเล่มนี้ยังคาดว่า ผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้อีกประเภทหนึ่ง จะได้แก่ บรรดาผู้จัดการซึ่งทำงานด้านนี้อยู่ และต้องการจะทราบถึงการปฏิบัติงานบุคคลอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง และพวกนี้ก็มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ๆ อยู่แล้ว ทำให้มีพื้นฐานเพียงพอที่จะเข้าใจเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่จะอธิบายอย่างละเอียดได้

ความหมายของการจัดการงานบุคคล มีดังนี้

"การจัดการงานบุคคลเป็นความรับผิดชอบของทุกบุคคลที่มีหน้าที่บริหารงานเกี่ยวกับบุคคล และเป็นคำอธิบายเกี่ยวกับงานของผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้ชำนาญเฉพาะ คือ งานบริหารส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ทำงานอยู่ ตลอดถึงความสัมพันธ์ของบุคคลเหล่านั้นภายในหน่วยงานนั้น ๆ" ความหมายนี้ใช้ได้ทั่วไปทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการค้าหรือการจ้างงานใด ๆ ก็ตาม

การจัดการงานบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและยุติธรรม หากขาดไปอย่างใดอย่างหนึ่ง อีกอย่างหนึ่งก็จะดีไปไม่ได้ การจัดการงานบุคคลจะรวบรวมคนทำงานทั้งชายและหญิงซึ่งประกอบเข้าเป็นหน่วยงานนั้นเข้าด้วยกันให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ โดยให้เขาเหล่านั้นได้ช่วยทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มกำลังความสามารถจนงานเป็นผลสำเร็จทั้งในฐานะคน ๆ หนึ่ง และในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มคนทำงาน การจัดการงานบุคคลจะช่วยจัดให้บุคคลที่ทำงานอยู่ได้รับความยุติธรรมในด้านเงื่อนไขต่าง ๆ ของการทำงาน ตลอดจนสภาพงานซึ่งเป็นที่น่าพึงพอใจแก่เขาด้วย

ความเป็นมาของหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดการงานบุคคล

ระยะแรกเริ่มพัฒนาจากประเทศอังกฤษ

การเกิดมีหน่วยงานจัดการงานบุคคลที่ชำนาญของอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษนั้นเริ่มมาจากกลางศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีนายจ้างที่ฉลาดและมีมนุษยธรรมบางคนพยายามปรับปรุงคุณภาพของคนงานของตน เช่น โรเบิร์ต โอเวน ผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อการออกพระราชบัญญัติโรงงานในปี ค.ศ. 1819 เขาเป็นผู้ที่ได้รับยกย่องว่า เป็นบิดาของการจัดการงานบุคคล เพราะเป็นคนที่สนใจในตัวบุคคลมาก เช่น กรณีที่ทำให้โรงงานของเขาที่นิวลานาร์ค คือ เขาได้ล้มเลิกไม่ให้จ้างเด็กอายุต่ำกว่า 12 ปี แต่ให้เด็กเหล่านั้นได้เรียนฟรี ให้คนงานมีที่อยู่อาศัยดี และมีเครื่องพักผ่อนหย่อนใจให้ ตลอดจนลดชั่วโมงทำงานให้เหลือวันละ 10 ชั่วโมงครึ่ง วิธีการเหล่านี้

ทำให้คนงานของเขาพอใจมาก และงานได้ผลผลิตดีขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้วิธีนี้จะเป็นผลสำเร็จแต่ผู้คนในสมัยของเขาก็ไม่ได้เอาไปใช้กันเลย

ค.ศ. 1824 เขาเป็นผู้ตั้ง "ชุมชนแห่งความร่วมมือใหม่" ในอินเดียนา ในสหรัฐอเมริกา แต่เมื่อการทดลองล้มเหลวลง เขากลับไปอังกฤษอีกครั้งและทุ่มเทกำลังใจลองทำระบบใหม่ คือ ใช้ความร่วมมือเป็นแกน โดยให้แต่ละคนที่ทำงานอยู่มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท (หรือหน่วยงาน) ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้มีช่องว่างทางสังคมและเศรษฐกิจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอีกต่อไป ความคิดเกี่ยวกับระบบเช่นนี้ยังถกเถียงกันมาจนปัจจุบันนี้

นายจ้างคนอื่น ๆ ในสมัยนั้นก็เริ่มรู้สึกถึงความต้องการของคนงานในโรงงานของตนเช่นกัน จึงพยายามปรับปรุงสวัสดิการให้ดีขึ้น แม้ว่าจะเริ่มด้วยความรู้สึกใฝ่มุ่งถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับมากขึ้น แต่วิธีการจูงใจคนให้ทำงานเช่นนี้ถูกต้องตามหลักมนุษยธรรมและศาสนาอยู่มาก พวกสกุลเควกเกอร์ซึ่งเป็นตระกูลอุตสาหกรรมอันยิ่งใหญ่ เป็นผู้นำในการให้ความเป็นอยู่ที่ดีแก่คนงานของตนทั้งทางร่างกายและจิตใจ ระบบการให้สวัสดิการคนงาน เช่น ให้มีบ้านอยู่อาศัยอันสมควร ให้การศึกษาเบื้องต้น มีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอันถูกสุขลักษณะและปลอดภัย มีชั่วโมงทำงานพอเหมาะ มีการแนะนำงานให้ เป็นต้น

ครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20

เมื่อมีนายจ้างที่ยอมรับผิดชอบต่อสวัสดิการที่ให้แก่คนงานมากขึ้น ๆ คนงานที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่สวัสดิการของอุตสาหกรรมนั้นก็เริ่มมีขึ้น ซึ่งส่วนมากพวกนี้เป็นผู้หญิง และตกอยู่ในสภาพไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากพวกนายจ้างและผู้จัดการนัก ในปี ค.ศ. 1913 คนทำงานด้านสวัสดิการเหล่านี้ได้รวมตัวกันจัดตั้ง "สมาคมเจ้าหน้าที่สวัสดิการ" ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุนสถานะของตนให้เข้มแข็งในวงการอุตสาหกรรม ตลอดจนเพื่อให้สวัสดิการของบุคคลได้พัฒนาขึ้นจนเป็นสิ่งสำคัญเป็นที่ยอมรับกันในวงการอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ

สงครามโลกครั้งที่หนึ่งได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใหญ่หลวงต่อวงการอุตสาหกรรม นั่นคือ บรรดาหนุ่ม ๆ ถูกเกณฑ์ไปเป็นทหาร และพวกผู้หญิงต้องเข้ามาทำงานแทนที่ในโรงงาน ตลอดจนความต้องการผลผลิตให้มากขึ้นของโรงงานเอง ทำให้แรงงานคนมีความสำคัญมาก วงการอุตสาหกรรมถูกเร่งรัดจากรัฐบาลให้ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างโรงงานหรือบริษัทกับคนงานของตน เพื่อให้คนงานขวัญและกำลังใจดี เพื่อผลผลิตจะได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น หลายหน่วยงานเริ่มแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สวัสดิการขึ้นมาทำงานและตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่สวัสดิการโดยตรง เพื่อช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนมากแล้วจะเป็นการช่วยกันปรับปรุงสภาพการทำงาน เพิ่มผลประโยชน์อื่น

แต่ในปีต่อ ๆ มาหลังจากสงครามเลิกแล้ว แรงงานมีอยู่เหลือเฟือจนเกิดการว่างงานขึ้น นายจ้างจะเริ่มจ้างหรือไล่คนงานออกได้ง่ายมากถ้าหากใครโต้แย้งไม่พอใจสภาพงานที่ทำอยู่ เพราะสามารถจ้างคนงานใหม่ได้เสมอ ดังนั้น ตอนนี้หลายบริษัทจึงปิด ยุบหน่วยงานที่ทำหน้าที่สวัสดิการเสีย โดยถือว่าเป็นรายจ่ายที่ไม่มีความจำเป็นไป

ต่อมาได้มีความกดดันจากรัฐบาล ประกอบด้วยความประสงค์ของนายจ้างสมัยใหม่ ในอันที่จะคิดค้นหาทางแก้ภาวะวิกฤติ ทำให้อุตสาหกรรมต้องกลับคิดหาทางเกี่ยวกับการปรับปรุงทรัพยากรแรงงานเสียใหม่ จึงได้เกิด "วิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์" ขึ้น วิธีการนี้เฟื่องฟูอยู่ในสหรัฐฯ เป็นเวลาหลายปี ผู้คิดค้นได้ชื่อ เฟรดเดอร์ค ดับบลิว เทย์เลอร์ ซึ่งเป็นทั้งนักวิศวกรและผู้จัดการของโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กแห่งหนึ่ง

สาระสำคัญของวิธีการนี้ ได้แก่ การให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การคัดเลือกคนงานอย่างรอบคอบ มีวิธีวิเคราะห์งานและการชี้แจงงานอย่างละเอียด เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มสมรรถภาพของการทำงาน แรงงานมนุษย์นับได้ว่าเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งที่ใช้ในการผลิต เช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องมือ และเงินทุน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าข้อเสียของวิธีการจัดการแบบนี้ก็คือ แทนที่มนุษย์จะได้รับการสนใจถึงความรู้สึกนึกคิดของเขา เขากลับถูกปฏิบัติต่อราวกับเป็นเพียงเครื่องยนต์กลไกอย่างหนึ่ง ความต้องการขั้นต้นของเขาอาจจะได้รับการตอบสนอง แต่เขาจะต้องทำงานให้ได้ผลมากด้วยต้นทุนน้อย ๆ และจะถูกละเลยทอดทิ้งถ้าทำงานไม่ได้ผลตามที่ได้คาดคะเนเอาไว้ วิธีปฏิบัติต่อคนงานเช่นนี้ แน่นอนที่จะต้องก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจและต่อต้าน เป็นทัศนคติ "พวกเขาพวกเรา" อย่างที่เกิดในการขัดแย้งในวงอุตสาหกรรมทั่วไป

ในปีหลัง ๆ ค.ศ. 1930 ในวงธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีการตั้งโรงงานที่ออกแบบให้เหมาะสมแก่ทั้งคนงานและทั้งเครื่องไม้เครื่องมือที่ใช้ ทั้งนี้เพราะมีการพัฒนาวิศวกรรมขนาดเบา และคนเริ่มมีความคิดว่าการให้มีแรงงานมนุษย์ที่คงตัวย่อมเป็นประโยชน์มากกว่า ดังนั้น จึงเริ่มมีความพยายามที่จะจัดคนให้เหมาะสมกับงานโดยใช้มาตรฐานกำหนดงานเป็นหลัก และมีวิธีคัดเลือกคนอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นประกอบกัน การพยายามใช้คนให้เหมาะสมแก่งานเช่นนี้ ทำให้ต้องใช้เจ้าหน้าที่สวัสดิการมารับหน้าที่ต่าง ๆ ในการจ้างงานบุคคล เป็นผลให้ทัศนคติของนายจ้างเริ่มเปลี่ยนไป คือ แทนที่จะมุ่งในเรื่องสวัสดิการเพียงอย่างเดียว กลับเป็นต้องให้ความสนใจในการจัดตั้งและบริหารงานบุคคลอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทัศนคตินี้เป็นไปอย่างช้า ๆ และความคิดจะจ้างผู้ชำนาญเฉพาะด้านงานบุคคลก็ยังคงไม่เป็นที่ยอมรับกันขณะนั้น

ขณะที่สงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดขึ้น วงการอุตสาหกรรมก็ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ให้ทันกัน คือ มีการจ้างคนงานหญิงเข้าทำงานในตำแหน่งว่างที่ผู้ชายเคยทำมากขึ้น มีงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นจากการขยายและเปลี่ยนแปลงงานที่เป็นอยู่เดิมอย่างรวดเร็ว แต่ความขมขื่นที่เกิดขึ้นในปีที่มีภาวะวิกฤตก็ยังคงอยู่ และทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ยังไม่เป็นที่พอใจ จนรัฐบาลต้องพยายามชักจูงสนับสนุนให้ทั้ง 2 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้าง ลืมความแตกต่างหรือช่องว่างที่มีอยู่เสีย หันหน้ามาทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย วิธีการที่รัฐบาลใช้อย่างหนึ่งก็คือ การพยายามชักจูงให้มีการจ้างบุคคลมาทำหน้าที่เจ้าหน้าที่จัดการงานบุคคลให้มากมายยิ่งขึ้นกว่าที่เคยเป็นอยู่ ทั้งยังสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยจัดการฝึกฝนอบรมให้มีเจ้าหน้าที่ชำนาญเฉพาะด้านงานบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น และเป็นครั้งแรกที่เกิดมีประเพณีนิยมที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่งานบุคคลในโรงงานใหญ่ ๆ ทุกแห่ง ตลอดจนมีการเน้นให้มีความสัมพันธ์อันคล่องตัวในวงอุตสาหกรรม มีวิธีการต่าง ๆ ในอันที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและการให้คำปรึกษาแนะนำ หน่วยงานหลายแห่งจัดตั้ง "คณะกรรมการที่ปรึกษาร่วมกัน" เพื่อตรวจสอบปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ตลอดจนพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน

ระยะหลังสงคราม

ระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รัฐบาลต่อมาได้สนับสนุนการใช้นโยบายให้มีการจ้างงานเต็มที่ ซึ่งเป็นนโยบายที่พรรคการเมืองต่าง ๆ สนับสนุน และเป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงนานาชาติร่วมกันในเรื่องการค้าและการคลัง บริษัทต่าง ๆ ที่เคยใช้วิธีจ้างคนงานระยะสั้น ๆ แล้วไล่ออกได้ง่าย ๆ ย่อมประสบความยากลำบากใจประกอบกับความต้องการที่จะต้องมีคนมีความรู้ความชำนาญมาทำหน้าที่ให้เหมาะกับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาตามยุคสมัย ทำให้บริษัทต้องการมีแผนงานจัดกำลังคนและพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงมาช่วย

นอกเหนือจากการให้มีการจ้างงานอย่างเต็มที่แล้ว ก็มีการตกลงกันเกี่ยวกับเรื่องค่าจ้างแรงงานที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งประเทศ และยังมีแนวโน้มมุ่งไปสู่การต่อรองราคาในระหว่างบริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ แรงกดดันในระดับผู้ทำงานขั้นล่าง ๆ ทำให้ข้อตกลงระดับชาติเป็นไปอย่างยากลำบาก โดยเฉพาะในบริษัทหรือโรงงานที่มีคนทำงานหลาย ๆ ประเภท บริษัทเอกชนจำนวนมากพบว่า ต้องยุ่งยากในการจัดลำดับเงินเดือนที่พุ่งสูงขึ้นไป เนื่องจากหากจัดให้กลุ่มใดได้เงินเดือนมากกว่า กลุ่มอื่นก็จะยึดเอามาเป็นมาตรฐานในการขอเรียกร้องเงินเดือนให้แก่ตนเองบ้าง แม้ว่านี่จะไม่เป็นสถานการณ์ใหม่ที่รุนแรงนัก แต่ก็มีแนวโน้มมากขึ้นเนื่องจากคนงานมีอำนาจต่อรองมากขึ้น รัฐบาลเองก็ตกใจในอัตราเพิ่มที่มากขึ้นดังกล่าว และพยายามเข้ามาบีบบังคับ

ให้มีกฎเกณฑ์การเพิ่มที่แน่นอนตายตัว แต่โดยทั่วไปแล้ว ทั้งสหภาพแรงงานและตัวคนงานเอง ก็พากันต่อต้านการแทรกแซงในการต่อรองราคาร่วมอย่างอิสระ มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้น โดยมีวิธีการที่จะควบคุมราคาและรายได้ต่าง ๆ

ปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา ซึ่งได้เกิดมีความต้องการแรงงานเพิ่มเหล่านี้ ได้ทำให้เปลี่ยนแปลงดุลยภาพเกี่ยวกับแรงงานและการค้าขาย และเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับการจ้างงาน เช่น ในประเทศอังกฤษ ใน 25 ปีหลังสงครามโลก ไม่เคยเพิ่มเกิน 2.75% แต่พอใน ค.ศ. 1778 เพิ่มขึ้นไปถึง 6.5% ทีเดียว

สถาบันที่เกี่ยวกับการอาชีพ

สมาคมเจ้าหน้าที่สวัสดิการได้ถูกตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1913 ซึ่งเราได้กล่าวถึงแล้ว และในปีต่อ ๆ มาก็ได้มีการเปลี่ยนชื่อไปอีกหลายชื่อ ในขณะที่ได้เจริญขึ้น มีบทบาทมากขึ้น แต่ละชื่อใหม่ก็มักคงคำว่า "สวัสดิการ" ไว้เสมอ จนในครั้งล่าสุด ชื่อที่เปลี่ยนในปี ค.ศ. 1946 คือ "สถาบันการจัดการงานบุคคล"

ในปี ค.ศ. 1964 มีการตั้งสถาบันการฝึกอบรมเจ้าพนักงานขึ้นทำหน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมคนงานในวงการอุตสาหกรรม แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของงานฝึกอบรมที่มากขึ้น ๆ ในปีต่อ ๆ มา

การปรึกษาหารือของสถาบันการจัดการงานบุคคลกับสถาบันการฝึกอบรม ทำให้เกิดข้อเสนอให้มีการรวม 2 สมาพันธ์เข้าด้วยกัน แต่ไม่มีผู้เห็นด้วยมากพอ ข้อเสนอนี้เลยล้มเลิกไป ในปี ค.ศ. 1979 สถาบันการฝึกอบรมได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันการฝึกอบรมและพัฒนา

องค์กรอีกแห่งหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบุคคลอย่างมาก คือ สถาบันสวัสดิการอุตสาหกรรม ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1919 โดยกลุ่มนายจ้างกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเกี่ยวกับเทคนิคการให้สวัสดิการในวงการอุตสาหกรรม ตั้งแต่ตั้งมาก็ได้ขยายจุดมุ่งหมายและขอบเขตงานออกไป จนครอบคลุมทั้งสาขาของการบริหารงานบุคคล สมาคมนี้คงใช้ชื่อเดิมมาจนปี ค.ศ. 1965 จึงตัดคำว่า "สวัสดิการ" ออก เหลือเพียง สมาคมอุตสาหกรรม" เฉย ๆ

สรุป

จะเห็นได้ชัดเจนว่า แรงงานมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งที่มีค่ามากขึ้น ความต้องการของคนงานมีเพิ่มมากขึ้น ส่วนสหภาพแรงงานก็มีอำนาจต่อรองสูงยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังเสียค่าใช้จ่ายลงทุนมากขึ้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากการควบคุมกำลังจำนวนคนเป็นไปอย่างไม่ดีหรือไม่มีความสามารถพอก็เป็นได้

นอกจากนี้ มีกฎหมายหลายประเภทออกมากำหนดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของนายจ้าง–ลูกจ้าง ประกอบกับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ทำให้เกิดสถานการณ์ที่บังคับให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลต้องทำงานเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ในหน่วยงานยิ่งขึ้น เป็นไปไม่ได้แล้วที่จะพิจารณาปัญหาเรื่องการพัฒนา ค่าใช้จ่าย การขยายและเปลี่ยนแปลงข่ายงานโดยมิได้พิจารณาถึงเรื่องจำนวนคนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันหรือที่จะอาจมีเพิ่มขึ้นในอนาคต

แนวโน้มมีอยู่ในปัจจุบันว่า การจัดการงานบุคคลในอุตสาหกรรมจะต้องเผชิญปัญหาใหม่ ๆ ที่ท้าทายอยู่อย่างแน่นอน การบริหารในแบบเดิมอาจจะถูกท้าทาย เพราะความสำคัญที่จะเริ่มให้แก่การมีส่วนร่วมของคนงานในการตัดสินสั่งการต่าง ๆ ในการบริหารงาน ทั้งผู้จัดการและผู้บริหารงานจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับเทคนิคการทำงานแบบใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกไม่เคยชินต่อบทบาทใหม่ ๆ ที่ไม่ได้เคยฝึกหรือคุ้นมาก่อน ทำให้รู้สึกไม่ค่อยมั่นใจ ดังนั้นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลควรจะสนับสนุนและช่วยทางด้านการฝึกการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทั้งหน่วยงานและทั้งตัวคนที่ทำงานเองได้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโน้มไปในทางที่จะให้เกิดประชาธิปไตยในวงอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้

การใช้ทรัพยากรแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ได้กล่าวถึงเหตุผลแล้วว่าทำไมจึงต้องมีการเน้นถึงการวางแผนการจัดกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพในปีหลัง ๆ จากสงครามโลก ในระดับชาติ รัฐบาลพยายามจะบูรณะสภาพเศรษฐกิจ และต้องพยายามให้มีนโยบายการจ้างงานเต็มที่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีระหว่างปีที่เกิดสงครามโลก ทำให้บทบาทของบริษัทอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วต้องเริ่มคิดปรับตัวใหม่ ส่วนในระดับบริษัท การมีการจ้างงานเต็มที่ (ของรัฐบาล) หมายความว่า แรงงานย่อมหายาก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ก่อให้เกิดความต้องการแรงงานมีฝีมือในด้านต่าง ๆ ซึ่งหาได้ยาก

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การพัฒนาใหม่ ๆ ของวงการอุตสาหกรรมในทางวิทยาศาสตร์ เช่น ในเรื่องของพลาสติกและเส้นใยสังเคราะห์ การพัฒนาอัลลอยที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมมาก ตลอดจนการเพิ่มคุณภาพของเครื่องบินให้ดีขึ้นทั้งด้านการรับจำนวนผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ การค้นพบแหล่งพลังใหม่ ๆ เช่น วิธีการแยกปรมาณู การใช้ทรานซิสเตอร์โดยสามารถทำให้วงจรไฟฟ้าเล็กลง การค้นพบใหม่ ๆ เหล่านี้ บวกกับการที่มีการพัฒนาเครื่องจักรเครื่องยนต์กลไกมาแทนงาน

หลายอย่างที่ต้องใช้แรงงานคนทำเดิม ทำให้อุตสาหกรรมหลายอย่างที่มีอยู่แล้วต้องเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง ทั้งยังสร้างอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ขึ้นด้วย เหล่านี้ล้วนทำให้เกิดภาวะไม่สมดุลระหว่างแรงงานที่มีอยู่กับงานที่มีอยู่ เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเดิมที่กล่าวแล้วในเรื่องคุณสมบัติ (ของคนงาน) ในการทำงานที่ต้องการฝีมือเฉพาะ

โครงร่างของการวางแผนกำลังคน

เราอาจพิจารณาได้ว่า เทคนิคการวางแผนกำลังคนมีอยู่เป็น 2 ระดับ ระดับแรก คือ เป็นแผนการใช้กำลังคนอย่างเป็นประโยชน์เหมาะสมในระดับชาติ ส่วนอีกระดับหนึ่งเป็นแผนที่จะให้มีจำนวนคนงานที่เหมาะสม มีกำลังความรู้ความชำนาญตามที่หน่วยงานเอกชนต้องการเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานธุรกิจเอกชน ทั้ง 2 ระดับนี้ มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ เกิดขึ้นก็จะมีผลกระทบถึงกันและกันอีกด้วย

ในการวางแผนงานระดับแรก คือ ระดับชาติ รัฐบาลสามารถที่จะผลักดันให้มีความต้องการแรงงาน มีแรงงานตอบสนองความต้องการ ตลอดจนให้มีฝีมือชำนาญ โดยออกกฎหมายมาใช้เป็นเครื่องมือ นอกจากนั้น ยังมีองค์กรอื่น ๆ ที่มีส่วนผลักดันด้านนี้ได้เช่นกัน เช่น CBI, TUC สมาคมนายจ้าง และสหภาพแรงงานเอกชนต่าง ๆ

ส่วนในระดับหน่วยงานเอกชนนั้น เราจำเป็นต้องสำรวจความต้องการปัจจุบันและทรัพยากรที่หน่วยงานเอกชนมีอยู่ แล้วจึงจะทำโครงการความต้องการในอนาคตของหน่วยงาน แล้วเราจึงจะอาจคาดคะเนได้ว่า ในอนาคต หน่วยงานเอกชนทั้งหมดจะมีความต้องการแรงงานสักเท่าใด สิ่งต่าง ๆ ที่เราต้องพิจารณาจึงจะเป็นดังนี้ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความรู้ความสามารถและความชำนาญภายในหน่วยงาน ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดจากกฎหมายปัจจุบันหรือที่กำลังเสนอเป็นกฎหมายในอนาคต

การวางแผนกำลังคนระดับกว้าง

นโยบายของรัฐบาลระหว่างปี ค.ศ. 1950 จนถึงปี ค.ศ. 1960

ในระหว่างปี ค.ศ. 1950 จนถึงปี ค.ศ. 1960 เศษ ๆ รัฐบาลได้กระทำหลาย ๆ อย่างที่มีผลต่อจำนวนคนงาน เช่น กฎหมายการอบรมทางอุตสาหกรรมปี ค.ศ. 1964 ก็เป็นกฎหมายเพื่อปรับปรุงสถานภาพการฝึกอบรมทางอุตสาหกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มจำนวนคนงานมีฝีมือให้มากเพียงพอที่อุตสาหกรรมต้องการ ทั้งยังเพื่อปรับปรุงคุณภาพการฝึกอบรม และเป็นการกระจายภาระค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้แก่อุตสาหกรรมซึ่งเป็นการยุติธรรมยิ่งขึ้น

กฎหมายการจ่ายเงินแก่คนสิ้นงาน ปี ค.ศ. 1965 ก็แสดงข้อผูกมัด (ถ้าหากมีคุณสมบัติเข้าหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้) ว่าจะต้องจ่ายเงินชดเชยอย่างน้อยที่สุดเท่าใดแก่คนงานที่ต้องออกจากงานเพราะงานหมดลงโดยมิใช่เป็นความผิดของเขาเอง เงินจำนวนนี้จะเป็นเงินก้อนใหญ่ที่คำนวณออกมาได้โดยถือตามระยะเวลาที่ทำงาน อายุ และอัตราค่าจ้างปัจจุบันนี้ที่ได้รับ นายจ้างจะถูกบังคับตามกฎหมายนี้ให้จ่ายเงินชดเชยแก่คนที่ต้องออกจากงานเช่นนี้ และจะเรียกร้องเงินบางส่วนคืนได้จากรัฐบาล จุดประสงค์เดิมของกฎหมายนี้ก็เพื่อสนับสนุนให้แรงงานเคลื่อนย้ายออกจากอุตสาหกรรมที่กำลังตกต่ำลง มารวมตัวเพื่อเตรียมรับการฝึกอบรมใหม่เพื่อจะได้เข้าทำงานกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้เหมาะสม และเพื่อผ่อนภาระความทุกข์ยากของคนงานที่ถูกออกจากงานเพราะอุตสาหกรรมนั้น ๆ ลดจำนวนคนงานลง

นอกจากนั้น ยังมีรายได้ที่ได้รับจากการเป็นคนว่างงาน และอีกส่วนหนึ่งจากโครงการเปลี่ยนงาน ซึ่งทำให้คนงานสามารถจะย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ได้ ทั้งนี้ล้วนแล้วแต่จะช่วยชักจูงให้คนงานพร้อมที่จะเปลี่ยนงานได้สะดวก

วิธีการที่จะทำให้อุตสาหกรรมการผลิต (โรงงานผลิตสินค้า) ได้มีคนงานจำนวนมากขึ้นอีกวิธีหนึ่ง คือ ในงบประมาณปี ค.ศ. 1966 ได้กำหนดให้มีการเก็บภาษีการจ้างงานบางประเภท ภาษีชนิดนี้มุ่งเก็บจากอุตสาหกรรมการใช้บริการและเป็นตัวช่วยลดจำนวนคนงานในอุตสาหกรรมชนิดนี้ลง แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่า มีความยากลำบากมากในการแยกประเภทว่าอุตสาหกรรมชนิดใดเป็นชนิดผลิตหรือชนิดให้บริการ ประกอบกับมีอุปสรรคสิ่งเหลือวิสัยเกิดขึ้น ทำให้น่าสงสัยว่าวิธีการดังกล่าวนี้ประสบผลสำเร็จในการวางแผนกำลังคนจริงหรือ นอกจากนั้นยังค่อนข้างจะขัดขวางการจ้างงานของคนงานที่พิการและคนงานที่ทำงานไม่เต็มวัน (ไม่ใช่คนงานประจำ) อีกด้วย

นโยบายอีกอย่างหนึ่ง คือ ไม่เก็บภาษีกิจการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ต้องการจะพัฒนาบางอย่าง ติดตามมาด้วยระบบการให้เงินสนับสนุนเสียด้วย นโยบายนี้ได้ผล คือ มีแรงงานเคลื่อนย้ายเข้าไปสู่อุตสาหกรรมที่ต้องการพัฒนานั้นพอควร แต่เคราะห์ไม่ดีเพราะการเคลื่อนย้ายดังกล่าวเกิดขึ้นส่วนมากในอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองหลวง (ส่วนมากคือน้ำมันและเคมีภัณฑ์) ซึ่งไม่ได้ต้องการคนงานจำนวนมากมายนัก เพื่อแก้ไขแนวโน้มดังกล่าว จึงเกิดมีเงินช่วยการจ้างงานในส่วนภูมิภาค ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมการผลิตที่อยู่ในเขตการพัฒนาได้รับเงินช่วยเหลือ ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนคนงานที่มีอยู่ โครงการเงินช่วยการจ้างงานในส่วนภูมิภาคนี้ล้มเลิกไปราว ๆ ค.ศ. 1977

ส่วนนโยบายอื่น ๆ หลายนโยบายที่นำมาใช้ระหว่างปี ค.ศ. 1965–1969 ก็เป็นนโยบายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาแห่งชาติที่ทำขึ้นในปี ค.ศ. 1965 นั่นเอง ในแผนพัฒนาดังกล่าว

คาดคะเนไว้ว่าในปี ค.ศ. 1970 จะขาดแคลนแรงงานที่ต้องการใช้เป็นจำนวนประมาณ 200,000 คน (ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายปัจจุบันที่ใช้อยู่) ซึ่งถ้าเทียบกับจำนวนแรงงานทั้งหมด ก็จะเป็นตัวเลขราว ๆ 0.8% มีผู้วิพากษ์วิจารณ์ว่า การสรุปเอาว่าประเทศจะขาดแคลนแรงงานดังกล่าวนั้น เป็นเพราะการวางแผนเข้มงวดเกินไป ประกอบเอาอุปสรรคความไม่แน่นอนของแผนงานระยะยาวมากเข้ามารวมคิดไว้ทั้งหมด

นโยบายแบ่งแยกระหว่างอุตสาหกรรมการบริการกับการผลิตที่พยายามจะผลักดันคนที่ล้นงานไปจากอุตสาหกรรมการบริการนี้ ก็เพื่อเอาใจทางฝ่ายอุตสาหกรรมสิ่งผลิตนั่นเอง เหตุผลก็คือ ทางอุตสาหกรรมการผลิตจะได้ปรับปรุงการผลิตสินค้าส่งออกได้ดีขึ้น จะได้ช่วยแก้ปัญหาดุลการชำระเงินได้ แต่นโยบายเช่นนี้ไม่เป็นที่นิยมอย่างยิ่ง และไม่ได้พิจารณาดูความเป็นจริงที่ประเทศอุตสาหกรรมทางตะวันตกอื่น ๆ เขาทำกันอยู่ นั่นคือ เมื่อประเทศของเขามั่งคั่งขึ้น อุตสาหกรรมการบริการก็จะต้องขยายตัวเจริญขึ้นเพื่อให้ทันกับความต้องการที่มากขึ้น เช่นตัวอย่างคือ ขณะที่แรงงาน 50% ของทั้งประเทศอังกฤษกำลังทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมบริการนี้ ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นตัวเลขมากถึง 60%

นโยบายเกี่ยวกับรายได้และราคาก็มีส่วนกระทบต่อแรงงานมากทีเดียว รัฐบาลต่อ ๆ มาได้ใช้วิธีต่าง ๆ ในการกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างการควบคุมราคาหรือการตรึงราคาต่าง ๆ เพื่อบังคับดุลการชำระเงินให้อยู่ในลักษณะดีต่อประเทศ หรือเพื่อลดภาวะเงินฝือ วิธีการกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้นี้มีผลกระทบกระเทือน คือ ทำให้ดุลความต้องการแรงงานกับแรงงานที่มีอยู่ไม่ได้ดุล ความแตกต่างของเงินค่าจ้างก็ผิดปกติไป และยังเปลี่ยนแปลงจำนวนคนที่ออกจากงานไปจากเดิมอีกด้วย ได้มีการตั้ง "คณะกรรมการราคาและรายได้" ขึ้นในปี ค.ศ. 1965 และตลอดเวลาที่คณะกรรมการนี้ทำงานอยู่ก็ได้ทำหน้าที่รวบรวมแหล่งข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่การวางแผนแรงงาน แต่เดิมนั้น คณะกรรมการนี้ตั้งขึ้นเพื่อทำให้ "ประกาศจุดมุ่งหมาย" ของสภาสหภาพแรงงานและสมาคมนายจ้างที่ประกาศออกมาเมื่อปี ค.ศ. 1964 เป็นไปในทางปฏิบัติ ดังนั้น คณะกรรมการนี้จึงกลายมามีหน้าที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับปัญหาการใช้แรงงานให้ได้ประโยชน์และได้ผลดี ตราบจนเลิกล้มไปในปี ค.ศ. 1971

เนื้อแท้ของปัญหากำลังคนของประเทศอังกฤษ

มีหลายคนวิพากษ์วิจารณ์กันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษว่า อังกฤษประสบการขาดแคลนการลงทุนในปีหลัง ๆ จากสงครามโลกสิ้นสุดลงแล้ว และอังกฤษได้ใช้เงินลงทุนไปในทางอื่น ไม่นำมาใช้จ่ายในด้านอุตสาหกรรมอย่างพอเหมาะพอควร ทำให้

อุตสาหกรรมของอังกฤษไม่เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับประเทศอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในโลก ซึ่งจริง ๆ แล้วก็เป็นความจริงที่ว่า อุตสาหกรรมหลายอย่างของอังกฤษได้ผลผลิตต่อคนงานเฉลี่ยแล้วต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในชาติอื่น ๆ และนั่นเป็นเพราะอังกฤษยังคงมีระบบวิธีการอันไร้ประสิทธิภาพและเครื่องมืออันล้าสมัย และก็เป็นความจริงอีกที่ว่า มีกลุ่มคนงานที่ทำการต่อต้านการใช้เครื่องไม้เครื่องมือทันสมัยอย่างเข้มแข็ง เพราะแม้เครื่องมือดังกล่าวจะทำให้งานมีประสิทธิภาพขึ้น แต่ก็อาจจะทำให้นายจ้างลดจำนวนคนงานลง หรือการปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญแบบอื่น ดังนั้น การตัดสินสั่งการอย่างถูกต้องทันสมัยจึงเป็นไปได้ลำบาก จะเห็นได้ว่า มีสัญญาของสหภาพแรงงานกับนายจ้างที่ยังคงก่อให้เกิดสภาพดังกล่าวเรื่อยไป แม้ว่าเงื่อนไขต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปหรือเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงไป ก็ยังคงมีคนล้นงานอยู่นั่นเอง เหตุที่สภาพการณ์เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นไปได้ว่า มีทัศนคติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแรงงานทางอุตสาหกรรมไม่ดีต่อกันมาตลอดสองศตวรรษที่แล้วมา คนงานเองมีความประสงค์ที่จะปกป้องงานของตนเองเป็นธรรมดา บวกกับความเป็นจริงที่ว่า อัตราค่าจ้างในประเทศนี้ต่ำกว่าประเทศยุโรปตะวันตกอื่น ๆ เป็นส่วนมาก ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่ทำให้ข้อถกเถียงเรื่องการเงินเพื่อจะให้เกิดมีการประหยัดแรงงานไม่เป็นผลสำเร็จ

ระหว่างปี ค.ศ. 1970—1979 ได้เกิดเหตุการณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้น นั่นคือ ปัญหาน้ำมันขึ้นราคาและไม่สามารถคาดคะเนท่าทีของผู้ผลิตน้ำมันในอนาคตได้ ประกอบกับทำให้เศรษฐกิจการค้าของโลกตกต่ำลงชนิดที่จะฟื้นตัวดีขึ้นได้ยากและช้านานมาก การว่างงานกลับมาเป็นปัญหาอีกครั้งหนึ่ง และเพราะภูมิหลังของเศรษฐกิจเป็นแบบนี้นั่นเองที่ทำให้เกิดความต้องการนโยบายระยะยาวเพื่อพัฒนากำลังแรงงานของชาติอย่างจริงจัง

"คณะกรรมการบริการด้านกำลังคน" ได้กล่าวไว้ในรายงานชื่อ "รายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายกำลังคนเบ็ดเสร็จ" ว่า "แม้ว่าจะประมาณการในด้านดีที่สุดก็ยังพบว่า อัตราการว่างงานจะยังคงสูงเป็นประวัติการณ์ ถึงปี ค.ศ. 1978—1979" และว่า "การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับ (เศรษฐกิจ) ที่ค่อย ๆ ฟื้นตัวขึ้น ระดับที่เป็นอยู่ของการว่างงาน และลักษณะของวิธีที่จะจัดการแก้ไข ทำให้จะต้องมีนโยบายการจัดกำลังคนที่มีบทบาทจริงจังเหมาะสมเข้ามาช่วยจึงจะเป็นผลดี"

นโยบายรัฐบาลระหว่างปี ค.ศ. 1970—1979

ระหว่างปี ค.ศ. 1970—1979 รัฐบาลได้ออกกฎหมายมาหลายฉบับ และใช้ทั้งอำนาจบีบให้ความสัมพันธ์เกี่ยวกับแรงงานแปรรูปเสียใหม่ให้ดีขึ้น

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อผู้หญิงที่ทำงานอยู่

"กฎหมายการจ่ายเท่ากัน" ในปี ค.ศ. 1970 มีรายละเอียดว่า ผู้หญิงควรจะได้รับค่าจ้างเท่ากับผู้ชายในการทำงานชนิดเดียวกัน กฎหมายนี้ได้ปรับปรุงแก้ไขกินเวลาถึง 5 ปี จึงออกมามีผลในปลายปี ค.ศ. 1975 เมื่อพิจารณาถึงกฎหมายการแบ่งแยกทางเพศปี ค.ศ. 1975 แล้วเห็นได้ชัดว่า หลักการต่าง ๆ เหล่านี้แสดงว่าผู้วางแผนกำลังคนประสงค์จะให้กฎหมายบังคับให้ปฏิบัติต่อแรงงานหญิงเสมอกับแรงงานชาย นอกเหนือจากกฎหมาย 2 ฉบับนี้แล้ว ยังมีกฎหมายการคุ้มครองแรงงานที่ให้การคุ้มครองเป็นพิเศษต่อแรงงานหญิงขณะตั้งครรภ์อีกด้วย คนงานหญิงที่มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด จะมีสิทธิ์ลาคลอด 6 อาทิตย์โดยได้รับเงินเดือนและมีสิทธิ์ที่จะกลับเข้าทำงานเดิมหรืองานที่มีลักษณะและเงื่อนไขไม่เลวไปกว่างานเดิมหลังจากลาหยุดไปคลอดเป็นเวลา 29 สัปดาห์ ถ้าคนงานหญิงนั้นได้ขออนุญาตนายจ้างไว้แล้วก่อนลาหยุดและแจ้งแก่นายจ้างอีกครั้ง 1 สัปดาห์ก่อนจะกลับมาทำงาน คนงานหญิงอาจลาคลอดได้เกิน 29 สัปดาห์ ไปอย่างไม่มีเวลากำหนดด้วยซ้ำถ้ามีใบรับรองแพทย์อนุญาตให้

นอกจากนั้นยังมี "คณะกรรมการเพื่อโอกาสที่เท่าเทียมกัน" ตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาดูวิธีการที่กฎหมายดังกล่าวจะได้รับการปฏิบัติตาม และเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาโดยทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายนั้นในเวลาที่กำหนด ก็จะต้องมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อเป็นการชี้แนะนโยบายการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อหน่วยงานทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่จะได้ยึดเป็นแนวปฏิบัติต่อไปด้วย

ความมั่นคงในการจ้างงาน

ในระยะนี้ สิ่งที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ก็คือ ความมั่นคงในการทำงานและการได้รับค่าชดเชยในขณะว่างงาน กฎหมายความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรมปี ค.ศ. 1971 เป็นกฎหมายที่เสนอหลักการเรื่องการให้ออกจากงานอย่างไม่ยุติธรรม ในกฎหมายนี้เป็นครั้งแรกที่คนงานได้มีสิทธิ์ตอบโต้นายจ้างซึ่งให้เขาออกจากงานโดยไม่ได้ทำผิด "ศาลอุตสาหกรรม" จะเป็นผู้มีอำนาจตัดสินให้ชดใช้ค่าเสียหายต่อคนงานที่พิสูจน์แล้วว่าถูกไล่ออกจากงานอย่างไม่เป็นธรรม และเมื่อกฎหมายความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม (ค.ศ. 1971) ล้มเลิกไปใช้กฎหมายสหภาพแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ปี ค.ศ. 1974 แทน ก็ยังคงมีหลักการการชดเชยการถูกออกอย่างไม่เป็นธรรมเช่นเดิม แต่มีการแก้ไขโดยกำหนดระยะเวลาและจำนวนเงินสูงสุดที่จะให้ไว้ด้วย

กฎหมายคุ้มครองการจ้างงานปี ค.ศ. 1975 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ หลายอย่าง เช่น มีกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ออกและการจ่ายเงินแก่คน

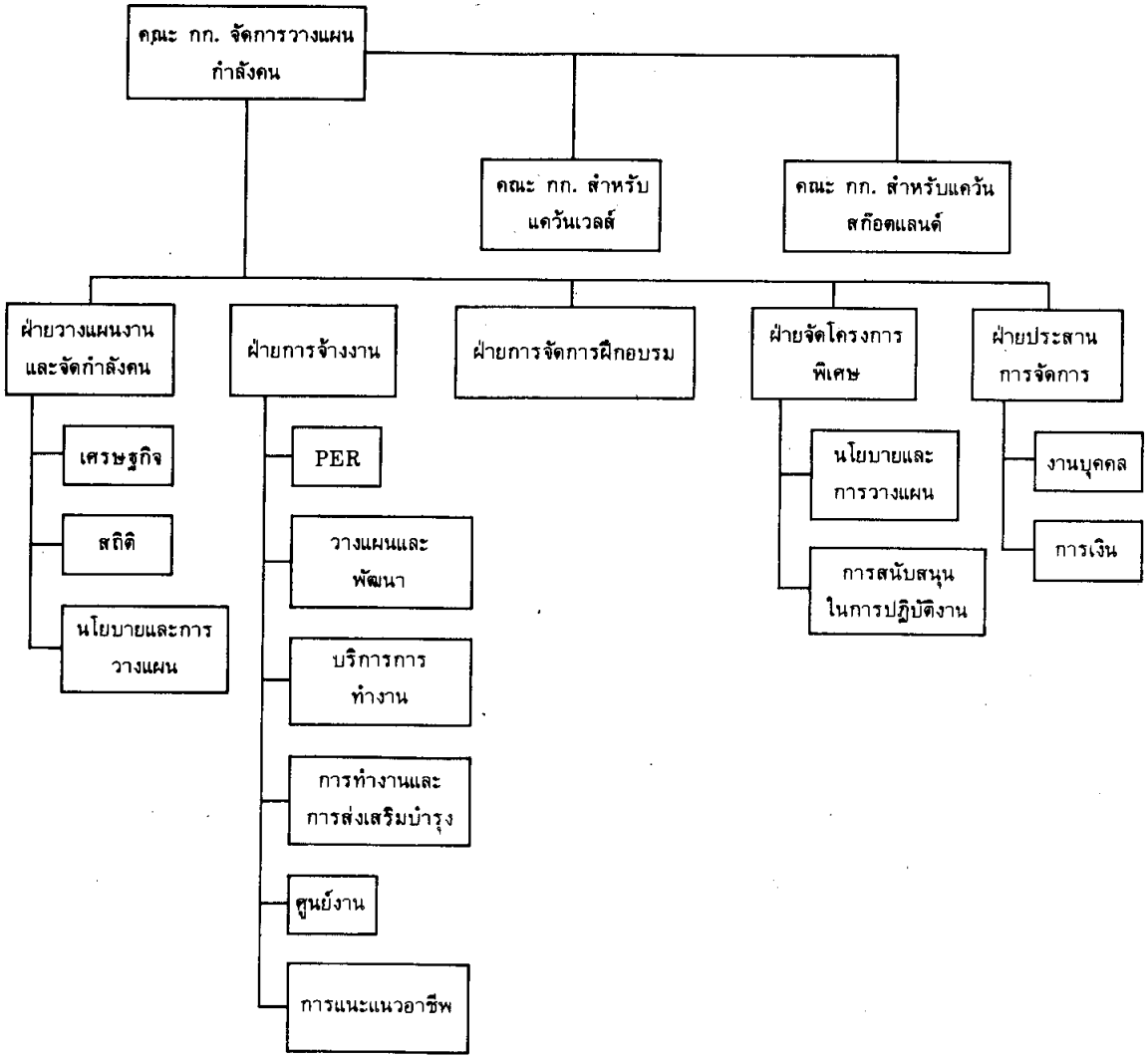
ล้นงานโดยเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อกำรวางแผนการใช้กำลังคน ต้องมีการปรึกษาหารือในรายละเอียดก่อนจะสรุปได้ว่าเป็นการให้ออกเพราะไม่มีงาน มิฉะนั้นนายจ้างจะต้องได้รับโทษติดตามมา

การรวมแผนงานและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน

กฎหมายการฝึกอบรมทางอุตสาหกรรมปี ค.ศ. 1964 ในระยะแรกเริ่มได้ปฏิวัติการฝึกอบรมทางยุตสาหกรรมเดิมเสียใหม่ แต่ในปีต่อ ๆ มา กฎหมายนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์มากขึ้นทุกที เรื่องที่ถูกวิจารณ์มักจะเป็นเรื่องค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมที่ไม่ได้ผลดีเพียงพอ และการขาดตัวเชื่อมระหว่างการทำงานกับการฝึกอบรม ดังนั้น หลังจากมีการถกเถียงระยะยาวนานก็ได้มีกฎหมายใหม่ออกมาแทนกฎหมายนี้ ได้แก่ กฎหมายการจ้างงานและการฝึกอบรม ปี ค.ศ. 1973

วัตถุประสงค์ของกฎหมายฉบับใหม่นี้ก็คือ ให้มีการประสานงานกันอย่างจริงจังระหว่างกิจกรรมของพวกที่ฝึกอบรมกับของสถานที่ทำงานจริง ๆ โดยอยู่ในความคุ้มครองรับผิดชอบของการจัดการวางแผนกำลังคนแต่ผู้เดียว นั่นคือ คณะกรรมการจัดการวางแผนกำลังคนจะมีคณะผู้ทำงานบริหารให้ ได้แก่ หน่วยงานฝึกอบรมและหน่วยงานการจ้างงาน หน่วยงานการฝึกอบรมทำหน้าที่ควบคุมคณะกรรมการการฝึกอบรมทางอุตสาหกรรม และโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ในขณะที่หน่วยงานการจ้างงานมีหน้าที่รับผิดชอบการจ้างงานทั่วไปทั้งหมด

ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ค.ศ. 1978 เป็นต้นมา ได้มีการจัดระบบที่ประสานกันดีขึ้น ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้โครงสร้างของคณะกรรมการจัดการวางแผนกำลังคนมีการยืดหยุ่นได้ดีขึ้น ตามรูป 1—1



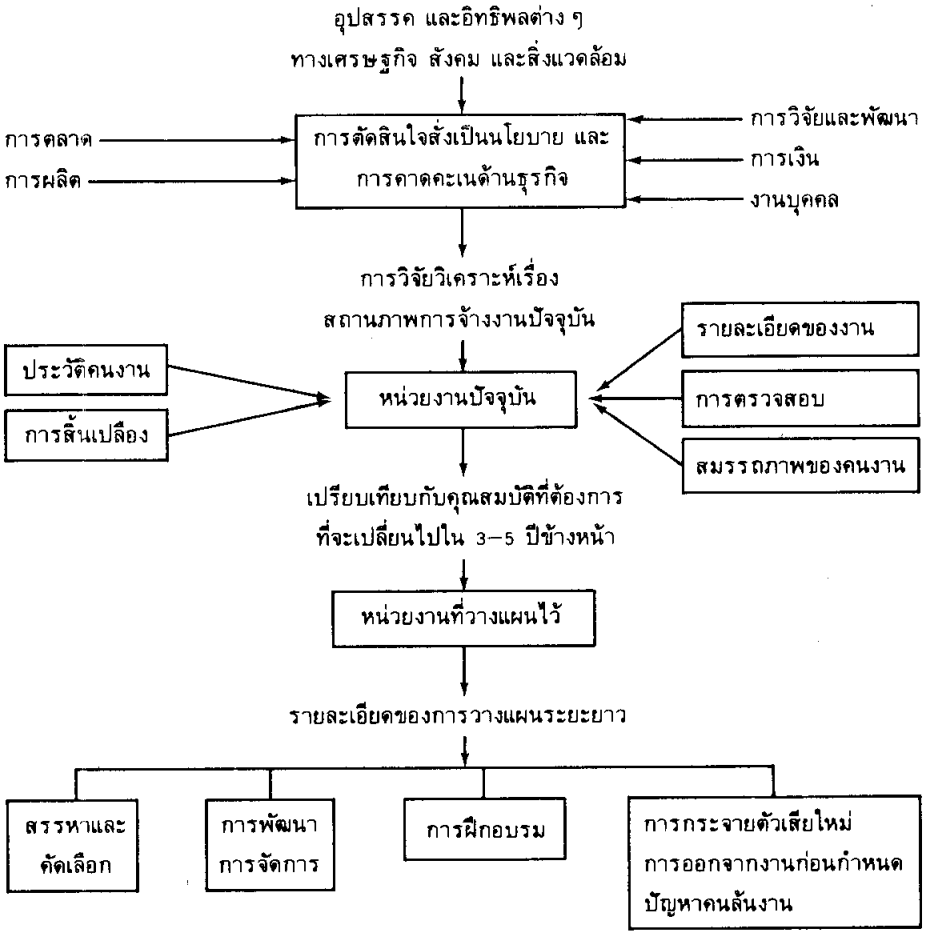
รูปที่ 1—1 โครงสร้างการจ้างงานและการฝึกอบรม

การวางแผนกำลังคนในระดับย่อย

ปัญหาในการวางแผนจัดกำลังคน

ในระดับหน่วยงาน หน้าที่การวางแผนกำลังคนเป็นงานยุ่งยากที่ต้องพิจารณาเอาใจใส่เรื่องสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านสังคมและด้านกฎหมาย ประกอบกับวัตถุประสงค์และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

ในรูปที่ 1–2 แสดงให้เห็นความคิดรวบยอดโดยทั่วไปของการวางแผนกำลังคน และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนโยบายหลักของบริษัท ตลอดจนการวินิจฉัยสั่งการของบริษัท และขอเน้นไว้อีกครั้งว่า รูปนี้แสดงถึงขบวนการอันต่อเนื่องที่เกิดขึ้น แต่มิใช่จะสำเร็จรูปตายตัวอยู่เช่นนี้ เพราะการวางแผนหลักนั้นยังจะต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อมิให้แผนนั้นไม่เป็นความจริง หรือทำไม่ได้ในทางปฏิบัติ



รูปที่ 1–2 แนวคิดเรื่องการวางแผนกำลังคนระดับหน่วยงาน

การมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย

ในการจัดสรรทรัพยากรแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องสำรวจดูทุกแง่มุมของธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนงานต่าง ๆ และเพื่อคาดคะเนว่าธุรกิจจะมีรูปร่างอย่างไรต่อไปใน 3 ถึง 5 ปีข้างหน้า ในรูปที่ 2 เราได้แสดงคร่าว ๆ แล้วถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีปัญหาต่าง ๆ อันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้ต้องมีข้อมูลรายละเอียดจากฝ่ายผู้ชำนาญภายในองค์การ และต้องตรวจสอบข้อมูลนี้เพื่อตัดสินว่าควรจะดำเนินงานต่าง ๆ ไปตามที่ได้กำหนดไว้จะได้หรือไม่

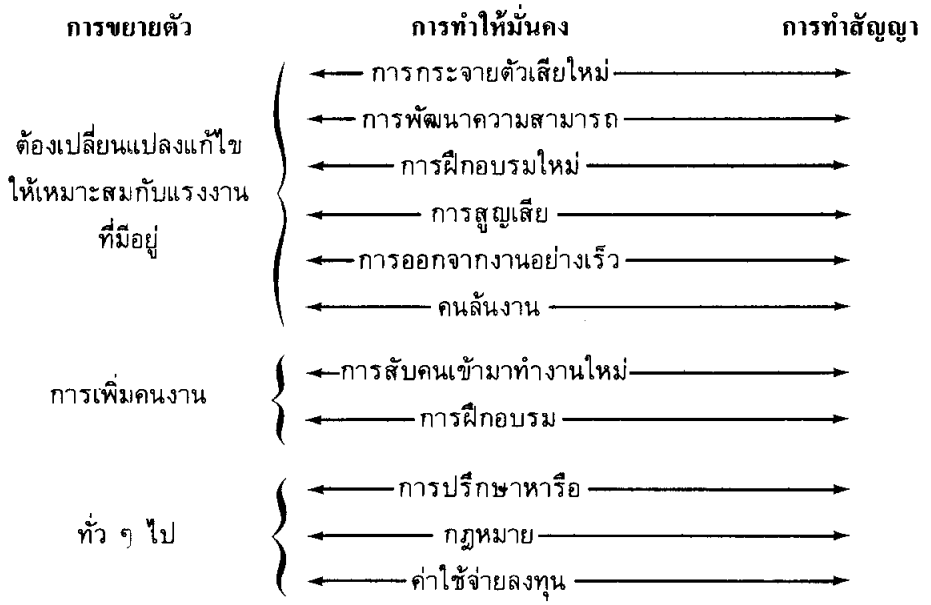
ผู้กำหนดนโยบายจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักเนื้อแท้ของสิ่งต่าง ๆ ที่จะใช้ในการกำหนดนโยบาย และความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องพิจารณาโดยไม่ให้ความสำคัญแก่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินหน้าหรือลืมสิ่งอื่น ๆ ไป เพราะแม้ว่าบางสิ่งอาจจะมีความสำคัญในระยะหนึ่งมากกว่าสิ่งอื่น ๆ แต่ถ้ามิได้พิจารณาทั่วถึงก็อาจเกิดอันตราย คือ คาดคะเนผิดไปอย่างมากก็เป็นได้

ส่วนประกอบในการกำหนดนโยบาย

- ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความสามารถในการผลิต
- แรงงานสัมพันธ์
- จำนวนแรงงานที่มีอยู่และแรงงานมีฝีมือพอที่จะหาได้
- กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสังคม
- ข้อบังคับต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม
- การแบ่งใหม่
- การแข่งขัน
- การวิจัยตลาด
- การวิจัยและพัฒนาปรับปรุง
- ลักษณะของการจดทะเบียน (บริษัท)
- หน่วยงานที่ทำการขาย
- ฐานะการเงิน

ถ้าได้ตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ ข้างบนนี้อย่างละเอียด ตลอดจนปัจจัยส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้สามารถวางแนวนโยบายธุรกิจได้ สามารถคาดคะเนอนาคต และเลือกทำสิ่งสำคัญ ๆ 3 อย่างต่อไปได้ ได้แก่ การขยายตัว การทำให้ธุรกิจมั่นคงหรือผูกพันทำสัญญาได้

ข้อควรพิจารณาในการวางแผนกำลังคนในแต่ละสิ่งที่จะเลือกทำนั้น ได้แสดงไว้ในรูปที่ 3 ส่วนมากปัญหาที่เกิดขึ้นในทางเลือกทั้ง 3 อย่างนั้น มักเกิดจากสาเหตุคล้าย ๆ กัน แม้ว่าอาจเน้นไปในทางที่ไม่ใช่ทางเดียวกัน



รูปที่ 1—3 การวางแผนกำลังคนที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกทางเศรษฐกิจ 3 ทาง

สิ่งสำคัญที่จะทำให้ส่วนประกอบต่าง ๆ ข้างต้นนั้นประสานเข้าด้วยกัน ได้แก่ ภาพอันแจ่มชัดและเป็นจริงของแรงงานที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าเราไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้าง ความชำนาญ และความรู้ความสามารถของแรงงานทั้งหมดที่เรามีอยู่ เราก็ไม่สามารถตัดสินได้ถูกต้องว่าเราจะต้องมีอะไร ทำอะไรในอนาคต ดังนั้น จึงจำเป็นมากที่จะต้องมีระบบการเก็บบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วางแผนกำลังคน ถ้ามีการเก็บบันทึกเช่นนี้ก็จะทำให้สามารถพลิกดูทรัพยากรแรงงานที่มีอยู่ตอนใดก็ได้ มักจะเรียกกันว่า "คลังแรงงาน" หรือ "รายการแรงงาน" รายการดังกล่าวนี้ต้องปรับปรุงบ่อย ๆ เพราะแรงงานมักเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้เร็วมาก

รายการแรงงาน

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ ส่วนมากมักมีพร้อมเสมออยู่แล้วในหน่วยงานนั้น ๆ แต่เราไม่ควรจำกัดขนาดของงานเมื่อเริ่มรวบรวมทำรายการแรงงานขึ้น ข้อมูลต่าง ๆ ในรายการ

แรงงานควรจะครอบคลุม แต่ก็ไม่จำเป็นต้องใส่รายละเอียดย่อยที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ใช้ได้ถูกต้อง ข้อมูลที่ต้องการอาจแบ่งออกเป็น 1. รายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจ้างงาน และ 2. แนวคร่าว ๆ เกี่ยวกับความชำนาญและความรู้ความสามารถ

รายการข้างล่างนี้เป็นแนวคร่าว ๆ เกี่ยวกับรายการแรงงานที่เราน่าจะทำไม่ละเอียดมากนัก และข้อมูลที่เราต้องการจริง ๆ ย่อมต่างไปแล้วแต่ขนาดและลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ

รายละเอียดการจ้างงาน

อายุ เพศ สถานภาพการสมรส สัญชาติ แหล่งการคัดเลือกบรรจุ วันที่ที่เข้าทำงานในบริษัท วันที่ที่ได้รับตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งงาน เงินเดือนหรือค่าจ้างรายชั่วโมง สถานที่ทำงาน แผนกงาน หน่วยงาน สถานภาพการจ้าง ชั่วโมง วันที่ที่เลิกจ้าง เหตุผลของการเลิกจ้าง

ความรู้

คุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ทางวิชาชีพรวมทั้งการเป็นสมาชิกสังกัดกลุ่มวิชาชีพ ประสบการณ์ในการทำงาน (รวมประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อนการเข้าทำงาน) ระดับความชำนาญ ความสามารถการใช้ภาษา การฝึกอบรมและการพัฒนาทั้งหมดที่ได้รับความพร้อมที่จะทำงาน

ดังนั้น เมื่อมีรายการแรงงานถูกต้องสมบูรณ์แล้ว ก็จะช่วยเป็นวัตถุดิบให้แก่ผู้วางแผนกำลังคนในการใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะคาดคะเนความต้องการแรงงานในอนาคต รวมทั้งสามารถตัดสินด้วยว่าจะใช้ทรัพยากรคนที่มีอยู่อย่างไรจึงจะเป็นผลดีที่สุด รายการดังกล่าวยังอาจพร้อมที่จะเป็นข้อมูลให้หน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้ในโอกาสต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการจัดวางแผนกำลังคน และกรมแรงงาน เป็นต้น

ข้อมูลต่าง ๆ นั้นจะต้องเก็บไว้ในรูปที่จะนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบหาแนวโน้มและสัดส่วนได้ ตัวอย่างเช่น ตัวเลขเกี่ยวกับคนออกจากงานทั้งหมดจะใช้ไม่ได้เลยถ้าไม่ตรวจสอบดูปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อายุ ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ เพศ ระดับความชำนาญ และสถานที่อยู่เป็นต้น

สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ถ้าเราต้องการวางแผนงานจริง ๆ หากเราทราบเรื่องทรัพยากรแรงงานในองค์การและทราบว่าวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรดังกล่าวที่เคยกระทำมาแล้วเป็นอย่างไร ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวางแผนงานนั้น บริษัทไม่ได้ดำเนินงานไปในสิ่งแวดล้อมที่หยุดนิ่งเหมือนเดิมเสมอไป ดังนั้น บริษัทจึงต้องพยายามดำเนินงานให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และต้องพยายามคาดเดาผลกระทบที่จะเกิดแก่บริษัทในภายหน้าด้วย เช่น บริษัท

ย่อมมีเป้าหมายวางไว้แล้วดำเนินงานไปตามนั้น แต่หากมีความเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเกี่ยวข้องเกิดขึ้น เป้าหมายนั้นอาจต้องเปลี่ยนตามไปด้วย ตอนนี้แผนเกี่ยวกับกำลังคนจึงต้องยืดหยุ่นแก้ไขได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ในทางปฏิบัติหมายความว่า ต้องมีการพิจารณาทางเลือกทุกด้านอย่างรอบคอบ ดูเหตุสุดวิสัยอันอาจจะเกิดขึ้นได้ และรอบคอบในการจัดทำหุ่นจำลองรูปแบบอัตรากำลังคนงานเป็นตัวเลขอีกด้วย

สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบอาจแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ ชนิดที่ง่ายต่อการที่จะควบคุม แต่อีกชนิดนั้นบริษัทไม่อาจควบคุมได้

ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้
ระดับการลงทุน	สหภาพแรงงาน
ระบบการจ่ายเงินเดือน	การเคลื่อนย้ายประชากร
การฝึกอบรม	สถานภาพทางเศรษฐกิจ
การมีคนล้นงาน	การศึกษาพื้นฐาน
นโยบายรับสมัครคนงาน	กฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงาน
นโยบาย IR	

แนวการวางแผน

ในการคาดคะเนเกี่ยวกับกำลังคนงาน เราใช้วิธีการคำนวณมาเป็นเครื่องมือได้สะดวก ถ้าเราสามารถรู้ลักษณะเนื้อแท้ของกิจกรรมนี้อยู่แล้ว วิธีวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อประเมินผลข้อมูลและทำนายความต้องการแรงงานในอนาคตจะได้ผลดีเยี่ยม ถ้าใช้เทคนิค เช่น Linear programming และ Exponential smoothing เข้ามาใช้ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จะต้องผ่านการพิจารณาร่วมของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นโครงการมีระยะเวลายาวนานออกไปข้างหน้า การเลือกทำโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับขบวนการเฉพาะเจาะจงและต้องเกี่ยวเนื่องกับการลงทุนในแผนงานทั่วไปของบริษัทนั้นควรเลือกใช้เทคนิคเช่นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด (CPA) และเทคนิคการตรวจสอบโครงการ (PERT) นอกจากนั้น ประโยชน์สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ได้แก่ วิธีการคิดที่เทคนิคดังกล่าวก่อให้เกิดขึ้น เช่น คำจำกัดความของวัตถุประสงค์และกิจกรรมต่างๆ ในแง่ที่จะช่วยให้งานเป็นไปได้ รวดเร็วและเที่ยงตรง ขบวนการแก้ไขให้ทันสมัยทันต่อแรงผลักดันจากภายนอก และการมีวินัยที่จะตรวจสอบแง่มุมต่างๆ เพื่อตัดสินว่ามีสิ่งผิดปกติหรืออุปสรรคอะไรเกิดขึ้นหรือไม่

ความแม่นยำของการวางแผน

การคาดคะเนกำลังคนจะแม่นยำหรือไม่แค่ไหนนั้นมีเงื่อนไขอยู่เสมอ ดังที่กล่าวแล้วถึงปัจจัยส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องที่อาจปรวนแปรได้ จึงเป็นการยากที่จะหวังให้แม่นยำได้ตามคาด เพราะเราทึกทักเอาว่าปัจจัยต่างๆ จะเป็นดังนี้ดังนั้น แต่ผลจะออกมาย่อมแม่นยำอยู่ในขอบเขต

ที่เราทึกทักเอานั้นว่าเป็นจริงแค่ไหน นั่นคือ เราควรจะคาดคะเนเช่นนี้ ถ้า y ปรากฏขึ้น เราจะต้องทำ x...(และ A, B, C,.... ตามกันไปดังนี้)

สรุป การวางแผนกำลังคนเป็นงานที่ยุ่งยากและท้าทายผู้ทำมาก ดังนั้น ผู้ทำจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในเรื่องปัจจัยแวดล้อมภายนอก ทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ตนทำอยู่ และทั้งสภาพเศรษฐกิจในและนอกประเทศ ตลอดถึงบรรยากาศทางสังคมและการเมืองที่เป็นอยู่

การวางแผนดังกล่าวต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มการกระทำในอดีตโดยดูจากบันทึกรายงานที่ถูกต้อง และยังต้องระลึกเสมอว่านั่นเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในอดีต อาจจะพอเป็นเพียงแนวทางให้ดูสิ่งที่จะเกิดในอนาคตเท่านั้น

การวางแผนคาดคะเนนั้นต้องสามารถแก้ไขให้ทันสมัย ตรวจสอบให้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติเสมอ ถ้าไม่เตรียมไว้และมาแก้ไขเอาทีหลังอาจเกิดความเสียหายได้ ถ้าปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนไปอาจจะกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมองไม่เห็นง่ายๆ นอกจากจะมีการลงมือตรวจสอบอย่างละเอียด ถ้าเราคำนึงถึงความจริงข้อนี้ประกอบกับเตรียมแผนงานที่ละเอียดรอบคอบ ยืดหยุ่นได้ไว้แล้ว ก็เชื่อได้ว่าหน่วยงานสามารถจะใช้ทรัพยากรแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน

แบบแผนของงานและองค์การ

เทคนิควิธีการจัดรูปงานและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ของการทำงาน เป็นหัวข้อถกเถียงกันมาหลายความคิดเห็น เริ่มตั้งแต่เทคนิคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเฟรดดริค เทย์เลอร์ จนมาถึงแนวความคิดการบริหารอย่างคำนึงถึงตัวมนุษย์ คนได้เริ่มให้ความสนใจที่จะปรับปรุงให้โครงสร้างของงานน่าสนใจและน่าทำมากขึ้น ก็เพราะแรงงานปัจจุบันมีแนวโน้มไม่พึงพอใจการทำงานซ้ำซ้อนที่น่าเบื่อ ทำให้เกิดความวุ่นวายในวงอุตสาหกรรม มีการลาออกจากงานมากและขาดงานก็มาก ส่วนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ซึ่งนำมาซึ่งเครื่องไม้เครื่องมือทันสมัยต่างๆ เพื่อแก้ไขไม่ให้งานน่าเบื่อหน่าย ก็อาจทำให้เกิดงานน่าเบื่อหน่ายอีกแบบหนึ่งขึ้นมาแทนที่ เพราะเครื่องมือทันสมัยเหล่านี้ไม่จำเป็นที่จะช่วยให้การทำงานโดยใช้มือคนสะดวกขึ้น แถมยังอาจมีผลร้ายต่อสังคมของการทำงานเช่นนั้นเสียด้วยซ้ำ นอกจากนั้น ความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องมือแพงๆ นั้นให้คุ้มค่า ประกอบกับต้องการขยายการผลิตให้ได้มากๆ ทำให้เกิดเป็นระบบการทำงานแบบผลัดเวรกัน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ทันและการไม่ได้สมาคมกับคนอื่นนานๆ อีกด้วย

การเปลี่ยนแปลงองค์การ

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดว่า เมื่อมีการรับเอาวิธีการทำงานแบบใหม่เข้ามาใช้แล้วอาจทำให้เกิดปัญหายุ่งยากก็คือ เมื่อเหมืองถ่านหินเดอร์แฮมรับเอาวิธีการขุดถ่านหินด้วยเครื่องมือ (Longwall) เข้ามาใช้ สถาบันมนุษยสัมพันธ์ทาวิสต็อคได้ทำการวิจัยหาผลการริเริ่มใช้วิธีการใหม่นี้ ซึ่งเป็นการ

เปลี่ยนวิธีการขุดถ่านหินแบบเดิม ทั้งระบบวิธีการทำและทางด้านสังคมทีเดียว แต่เดิมนั้น คนงานเคยทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งได้รับค่าจ้างเป็นกลุ่มๆ ไป แต่ละคนในกลุ่มจะผลัดเปลี่ยนกันมีหน้าที่ตัดถ่านหิน รวบรวมบรรจุใส่ลงในตอม่อบนหลังคา ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นไปด้วยดี เพราะทุกคนควบคุมการทำงานของตัวเองสม่ำเสมอกัน

แต่พอมาใช้ระบบ Longwall วิธีการเดิมก็เปลี่ยนไปในฉับพลัน กลุ่มคนงานจะถูกแบ่งออกเป็นสามผลัด ผลัดแรกตัดถ่านหินไปตามแนวยาว อีกผลัดหนึ่งจะบรรจุลงบนสายพาน และผลัดที่สามใส่ลงในตอม่อ ดังนั้น แต่ละกลุ่มจึงกลายเป็นผู้ชำนาญในทางเดียว จากที่เคยทำเป็นงานร่วมกัน แต่ละผลัดจะได้รับเงินค่าจ้างต่างหากกัน และการบริหารงานด้านที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและการจัดรูปงานก็เริ่มมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น วิธีการที่เปลี่ยนไปนี้ปรากฏว่าเป็นผลเสีย คือ ผลผลิตตกต่ำลง ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกลับแย่ลงไป และด้านการประสานงานระหว่างกลุ่มทั้งสามกลุ่มก็เป็นไปอย่างยากลำบากมาก เมื่อกลับเป็นผลเสียดังนี้ เหมืองแร่บางแห่งก็เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติไปใช้แบบที่เรียกว่า ระบบ Longwall ชนิดผสม คือ ใช้เครื่องมือใหม่ แต่ผสมผสานกับการจัดรูปงานแบบเดิม แต่ละผลัดจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดและกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงาน โดยคนงานแต่ละคนจะต้องมีความชำนาญในการทำงานทั้งสามประเภทที่มี และจะได้รับค่าจ้างแล้วแต่การทำงานทั้งหมดของผลัดโดยส่วนรวม คราวนี้รายงานวิจัยของสถาบันฯ แสดงผลออกมาว่า ขวัญและผลผลิตของเหมืองแร่ที่หันกลับไปใช้วิธีการจัดรูปงานและโครงสร้างสังคมแบบเดิมดีขึ้นมาก จากรายงานนี้และรายงานอื่นๆ ทำให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดรูปงานที่เรียกว่า ระบบ "สังคม-เทคนิค" คือ แทนที่จะให้ลักษณะสังคมของงานสำคัญเป็นอันดับรองจากความสำคัญของวิธีการใช้เครื่องมือ กลับให้ทั้ง 2 อย่างนี้เป็นอิสระ ไม่ขึ้นแก่กัน หรืออาจกำหนดให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบวิธีการใช้เครื่องมืออย่างมากเพื่อให้งานเป็นผลดีเข้ากันได้

บทเรียนที่ได้รับจากตัวอย่างข้างบนนี้ คือ เมื่อมีการริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ องค์การย่อมมีทางเลือกต่างๆ ที่จะเลือกใช้ และถ้าจะให้การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีอันก้าวหน้าประสบผลสำเร็จสมบูรณ์ ก็ควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคคลแต่ละคน และทั้งเป็นกลุ่ม ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

การจัดหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล

ลักษณะและรูปแบบของงานในฝ่ายบริหารงานบุคคลจะเป็นอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด หรือแนวความคิดทางการบริหารขององค์การนั้น ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเหมือนกันในทุกองค์การ อย่างไรก็ตามปัจจัยขั้นพื้นฐานนั้นจะกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างของหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. **ทัศนคติของฝ่ายบริหาร** เป็นของแน่นอนว่าความเห็นของฝ่ายบริหารระดับสูงสุดเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดโครงสร้างขององค์การ ไม่เพียงแต่ฝ่ายบริหารบุคคลเท่านั้น แม้ฝ่ายอื่นๆ ก็ตาม บางบริษัทผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของแผนกบริหารบุคคล ไม่มีแม้แต่งานทางด้านบุคคลเลย แต่บางบริษัทได้ตั้งแผนกบริหารงานบุคคล และยกฐานะผู้บริหารงานบุคคลมีความสำคัญเท่ากับฝ่ายอื่นๆ และบางบริษัทให้งานของฝ่ายบริหารบุคคลเป็นงานฝากในฝ่ายต่างๆ ทำ

2. **ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์การ** ในการจัดโครงสร้างขององค์การให้เป็นรูปแบบใดย่อมจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างคนและระหว่างงานด้วยกัน และในทางกลับกันคนก็มีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์การด้วย ดังนั้น รูปแบบต่างๆ ที่จะกำหนดขึ้นมาเป็นโครงสร้างขององค์การ จะต้องคำนึงถึงทัศนคติ ปฏิกิริยา และความต้องการของคนในองค์การนั้นเป็นหลัก

3. **ขนาดขององค์การ** ปัญหาในเรื่องขนาดและสถานที่ตั้งขององค์การย่อมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัญหาแรงงาน เช่น องค์การขนาดเล็กจะมีปัญหากับพนักงานน้อยมาก เพราะการบังคับบัญชามีสายตรงและสั้น แต่องค์การขนาดใหญ่ซึ่งสายการบังคับบัญชายาวและต่อเนื่องกันหลายทอด จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการสั่งงาน ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากจะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านบุคคลมาก จึงจำเป็นต้องมีการแบ่งงานด้านบุคคลออกต่างหาก หรืออย่างน้อยก็จะต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะเรื่องทำงานทางด้านนี้ และให้ความสำคัญในเรื่องของคนและมนุษยสัมพันธ์

4. **อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก** ปัจจัยภายนอกที่สำคัญก็ได้แก่ กฎหมายและสมาคมแรงงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดจากแรงงานเป็นเรื่องยุ่งยากและมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารไม่อาจดำเนินการได้เอง จะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่รู้ในเรื่องนี้โดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานขึ้นทำหน้าที่นี้โดยตรง

5. **ปัญหาที่ต้องเผชิญ** ลักษณะงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาด้วย เช่น ทำไมฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงมักจะเริ่มที่แผนกผลิตหรือในโรงงานก่อน ก็อาจตอบได้ว่า เป็นเพราะว่าในโรงงานเป็นที่รวมของคนงานจำนวนมาก หรือเป็นเพราะลักษณะของการผลิตทำให้เกิดปัญหาแรงงานขึ้นได้ง่ายกว่าสำนักงาน ถ้าโรงงานไม่มีลักษณะงานที่ก่อให้เกิดปัญหาแรงงาน ก็อาจไม่จำเป็นต้องมีฝ่ายบริหารงานบุคคลก็ได้

ในระยะที่หน่วยงานบริหารงานบุคคลได้ถูกตั้งขึ้น มักจะอยู่ภายใต้การควบคุมของประธานบริษัทหรือรองประธานบริษัท ภายในหน่วยงานนั้นก็ทำหน้าที่ทุกอย่าง ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน การสวัสดิการ และการให้ความปลอดภัย แต่ต่อมาเมื่อบริษัทขยายตัวมีขนาดใหญ่ขึ้น ภายในหน่วยงานฝ่ายการบริหารงานบุคคลมีความจำเป็นต้องจัดแบ่งงานออกเป็นสัดส่วนเพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม หากพิจารณาอย่างคร่าวๆ มีทั้งปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้มีการปรับปรุงหน่วยงานในฝ่ายการบริหารงานบุคคล เช่น อิทธิพลอันเกิด

จากการจัดงานตามหลักวิทยาศาสตร์ กฎหมายแรงงาน สมาคมแรงงาน ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการสมัยใหม่ ขนาดของธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ภาวะเศรษฐกิจและแนวความคิดของคนที่เปลี่ยนไปนับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในฝ่ายบุคคลให้เป็นสัดส่วนมากขึ้น ส่วนอิทธิพลภายในก็ได้แก่ ทัศนคติของฝ่ายบริหารขั้นสูงและขั้นกลาง บรรยากาศภายในองค์การประเพณี และความเคยชินในบริษัทนั้นๆ และขนาดของบริษัท วิธีการแบ่งส่วนงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลมีหลักที่สำคัญในการแบ่งก็คือ ถือเอาหน้าที่ (Function) ในการปฏิบัติงานประกอบกับปริมาณงานเป็นหลักเกณฑ์ การแบ่งโดยถือเอาหน้าที่ก็ได้แก่ การแบ่งเป็นแผนกการจ้าง แผนกการฝึกอบรม แผนกค่าจ้างเงินเดือน และแผนกสวัสดิการเป็นต้น ยิ่งปริมาณงานมีมากก็ยิ่งแบ่งออกละเอียดยิ่งขึ้น หากเป็นองค์การขนาดเล็กก็อาจแบ่งได้เพียง 2 แผนก คือ แผนกงานบุคคล (Personnel) กับแผนกแรงงานสัมพันธ์ (Labor relation) สำหรับในองค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างน้อยจะต้องมี 6 แผนกที่สำคัญ คือ

1. **แผนกจ้าง (Employment Division)** มีหน้าที่สำคัญ คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เมื่อได้รับเรื่องจากฝ่ายต่างๆ ในองค์การว่าต้องการพนักงานเข้าทำงานเป็นจำนวนเท่าใดแล้ว ก็จะทำการเสาะหาตัวบุคคลที่แต่ละฝ่ายต้องการ ให้ผู้สมัครกรอกใบสมัคร ทำการสัมภาษณ์ขั้นต้น ทดสอบประวัติ ตรวจสุขภาพ และบรรจุเข้าทำงาน อย่างไรก็ตาม ในขั้นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะรับหรือไม่ จะต้องให้หน่วยงานฝ่ายที่ต้องการร่วมตัดสินใจด้วย

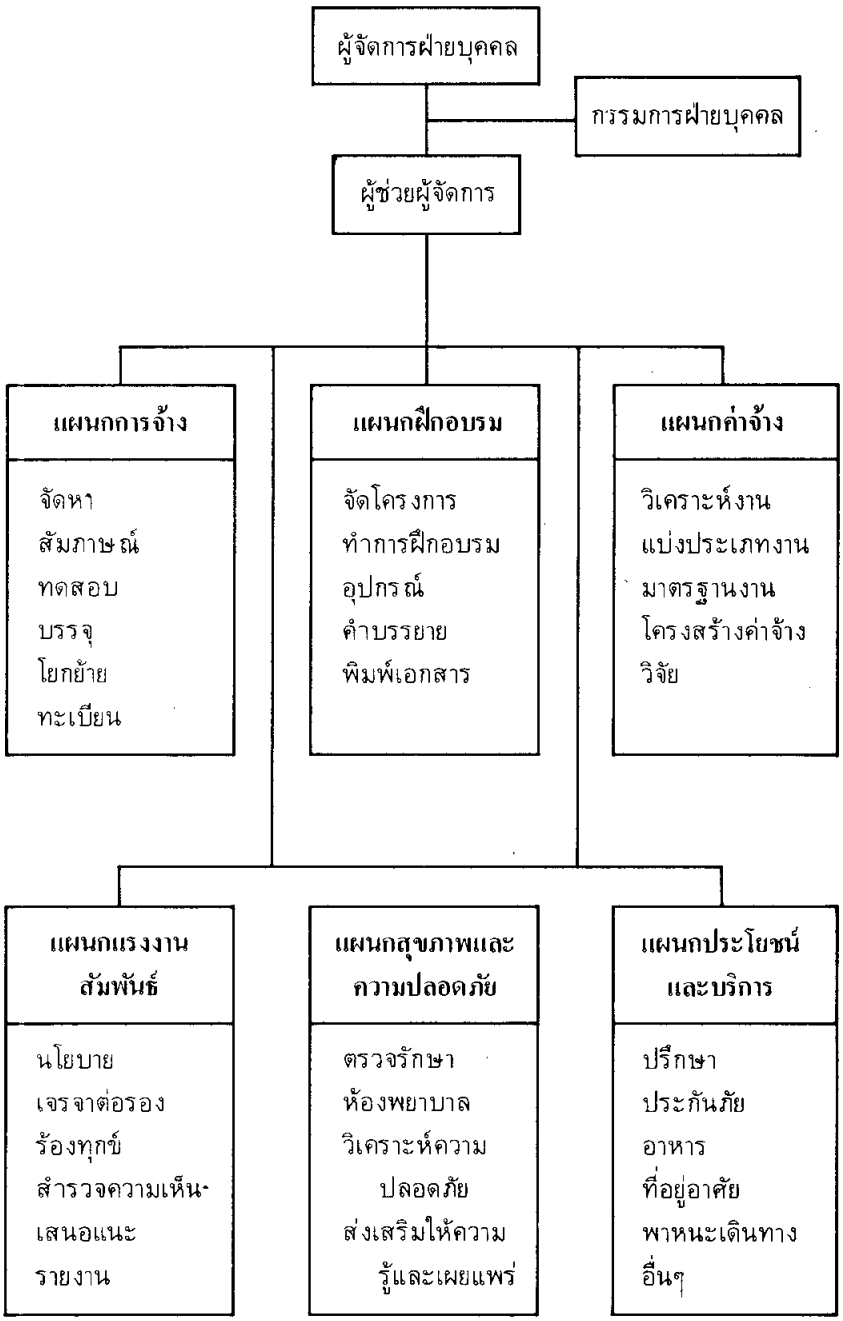
2. **แผนกฝึกอบรม (Training Division)** ทำหน้าที่ต่อจากแผนกการจ้าง คือ หลังจากพนักงานได้รับการคัดเลือกเข้ามาแล้ว จะส่งเข้าทำงานทันทีไม่ได้ จะต้องเข้ารับการปฐมนิเทศในขั้นต้น และถูกส่งเข้าฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้เสียก่อน การเลือกวิธีการฝึกอบรมจะต้องให้เหมาะสมกับตัวบุคคล คนที่ยังไม่เคยทำงานก็จะจัดหลักสูตรแบบเบื้องต้น ส่วนคนที่ทำงานมาแล้วก็จะเลือกวิธีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของคนงาน สำหรับบุคคลที่เป็นพนักงานของบริษัทอยู่แล้ว แต่มีความจำเป็นที่จะต้องรับความรู้เพิ่มเติมหรือแม้แต่พนักงานบริหารที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ก็ต้องผ่านหลักสูตรอบรมเช่นเดียวกัน วัตถุประสงค์ที่สำคัญของแผนกอบรมก็คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยการเพิ่มพูนความรู้ จัดให้มีวิธีทำงานที่ดี และช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากวิธีปฏิบัติงาน

3. **แผนกค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Division)** มีหน้าที่หนักในการกำหนดระบบค่าจ้างของพนักงานทั้งองค์การ จัดทำวิเคราะห์งานเพื่อให้เห็นว่างานมีลักษณะอย่างไร และจะต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรเข้าทำงาน แล้วจึงกำหนดประเภทของงานสำหรับตีราคางานแต่ละประเภทและตำแหน่ง จากนั้นก็กำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนขึ้นมา นอกจากนั้นก็มีงานปลีกย่อยที่สำคัญอย่างอื่นอีก คือ การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (position analysis) กับการประเมินตำแหน่งงาน (position evaluation) เพื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ ต่อการทำงานและอัตราค่าจ้าง

4. **แผนกสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Division)** จุดประสงค์ของงานในแผนกนี้ คือ การดำรงรักษาไว้ซึ่งสมรรถภาพการปฏิบัติงานของคนงาน ด้วยการจัดให้มีเครื่องมือที่ปลอดภัยในการทำงาน มีการป้องกันอุบัติเหตุอาจเกิดขึ้นได้ในที่ทำงาน การมีห้องรักษาพยาบาลบุคคลที่เจ็บป่วยจากการทำงาน การให้การศึกษาอบรมถึงวิธีทำงานที่ปลอดภัย การตรวจสอบสุขภาพและการดูแลให้เครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ในโรงงานอยู่ในสภาพที่ดีและปลอดภัย

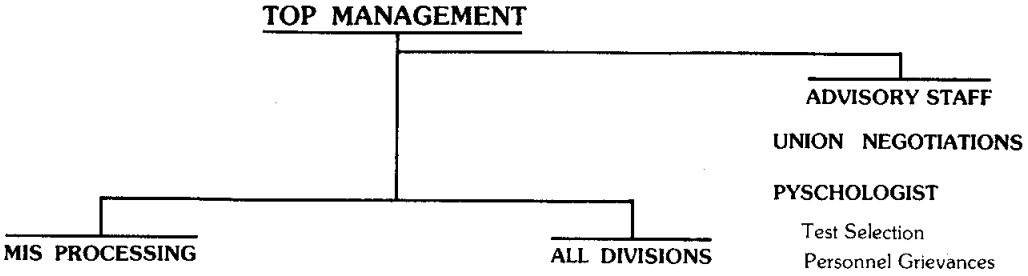
5. **แผนกประโยชน์และบริการพนักงาน (Employee Benefit and Service Division)** กล่าวโดยทั่วไป แผนกนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญและทัศนคติที่ดีของคนงาน เพราะการให้บริการต่างๆ ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเป็นการยอมรับว่าคนงานมีความสำคัญ มีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ทางด้านเศรษฐกิจ เช่น การประกันชีวิต บำเหน็จบำนาญ การออมทรัพย์ ทางด้านการพักผ่อน เช่น จัดให้มีการแข่งขันกีฬา งานอดิเรก และกิจการทางสังคม ทางด้านอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น จัดให้มีร้านอาหาร ร้านขายของ ห้องสมุด รับปรึกษาปัญหากฎหมาย และการเงิน เป็นต้น

6. **แผนกแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation Division)** งานของแผนกนี้เกิดขึ้นเพราะการรวมกลุ่มของฝ่ายคนงานในรูปของสมาคมแรงงาน ทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับฝ่ายคนงานในเรื่องเกี่ยวกับการตกลงปัญหาข้อพิพาทแรงงาน การตีความสัญญาจ้างแรงงาน การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างกว้างๆ ก็คือ เป็นงานสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หน้าที่ของแผนกต่างๆ ทั้ง 6 อาจเขียนสรุปได้ดังต่อไปนี้



ที่มา: เสนาะ ติเยาว์ **"การบริหารงานบุคคล"** โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2525

PERSONNEL FUNCTION



PERSONNEL REQUIREMENTS (Research) ⟷ PERSONNEL REQUIREMENTS (Actual)

- Determination of Number
- Determination of Type
- Development of Testing Criteria
- Development of Merit Rating Criteria

Statement of Need

PERSONNEL REQUIREMENTS (Selection) ⟷ PERSONNEL REQUIREMENTS (Selection)

- Test Evaluation
- File Searches to Meet Need
- Selection by Points ⟷ FINAL SELECTION
- Merit Rating Determination

Interviews

JOB EVALUATION (Statistical) ⟷ JOB EVALUATION

SALARY STRUCTURE (Statistical) ⟷ SALARY STRUCTURE

- Corporate Comparisons
- Industry Comparisons
- National Comparisons

Implementation

PAYROLL (Processing) ⟷ PAYROLL

- Preparation of Cheques
- Master File Updating
- Payroll Registers ⟷ FINANCE DIVISION

Timekeeping

TRAINING ⟷ TRAINING

- Simulation and Games
- Special Studies

On the Job

COMPLETE PERSONNEL FILES

SUPERVISION ⟷ SUPERVISION

- Scheduling
- Cost Control

On the Job

การวิจัยบุคคล

การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ได้ให้ความสนใจศึกษาค้นคว้าและแสวงหามรรควิธีที่ดีที่สุดในการที่จะบริหารกิจการด้านบุคคลให้มีประสิทธิผล นับแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การปูนบำเหน็จความชอบ ตลอดจนการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะปฏิบัติการได้อย่างดี มีปริมาณและคุณภาพอย่างเพียงพอและพอเพียง

ปัจจุบัน ความสำคัญในด้านการบริหารบุคคล โดยเฉพาะด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้เพิ่มความสำคัญขึ้นเป็นทวีคูณ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าจำนวนประชากรได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการในด้านบุคคลที่จักต้องนำไปใช้ในการบริหารงานองค์การก็มีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว และยิ่งวิทยาการสมัยใหม่ได้ก้าวหน้า และการจัดองค์การได้มีลักษณะซับซ้อนมากขึ้นเพียงใด ความต้องการพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง ที่ต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมากเป็นพิเศษก็ยิ่งทวีความจำเป็นมากขึ้นเพียงนั้น

ความหมายของการวิจัย

การวิจัยเป็นระเบียบวิธีกลั่นกรองความคิดที่มีหลักการ โดยอาศัยกฎเกณฑ์ ความชำนาญและอุปกรณ์ต่างๆ เป็นเครื่องมือในการค้นหาคำตอบปัญหาต่างๆ เพราะการวิจัยเป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงโดยอาศัยข้อมูล หลักฐานต่างๆ ลักษณะของการวิจัยแบ่งออกเป็นสาขาใหญ่ๆ ได้ 2 สาขา คือ

1. **การวิจัยขั้นมูลฐาน** การวิจัยขั้นมูลฐานนี้บางทีเรียกว่า Pure-research หรือ Academic research หรือจุดมุ่งหมายของการวิจัยแขนงนี้คือ ให้ได้มาซึ่งวิทยาการที่สมบูรณ์ เช่น การประดิษฐ์คิดค้นหาทฤษฎีคณิตศาสตร์ ปริมาณสารเคมี หรือค้นคว้าหาความจริงจากสิ่งต่างๆ การวิจัยขั้นมูลฐานนี้ส่วนมากต้องอาศัยเวลาและความชำนาญมาก

2. **การวิจัยประยุกต์** เป็นการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์โดยตรงนั่นเอง การวิจัยในลักษณะนี้มักมีอยู่ทั่วไปในองค์การและหน่วยงานใหญ่ๆ ที่มีความสนใจในกิจการวิจัย ซึ่งอาจมีทั้งในด้านการบริหารบุคคล การตลาด และการโฆษณา เป็นต้น

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาค้นคว้าวิจัยให้ถ่องแท้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการวิจัยนั้นอย่างแท้จริง อาจลำดับถึงขั้นตอนของการวิจัยได้ดังนี้ คือ

1. **พิจารณาเลือกสาขาและหัวข้อวิจัย** ได้แก่ การพิจารณาว่าเราจะทำการวิจัยในสาขาใด ทางการบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานงานบุคคล หรือการบริหารงาน

งานคลัง และจะต้องพิจารณาหัวข้อเรื่องที่จะทำการวิจัยด้วยว่าจะวิจัยอย่างใด เช่น ในทางการบริหารงานบุคคล ตลอดจนพิจารณาว่าเรื่องราวที่จะทำการวิจัยนั้นมีปัญหาที่น่าสนใจเพียงใด หรือไม่ หรือจะอำนวยประโยชน์อย่างไรบ้าง มีลักษณะที่ช่วยให้มีการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่จะทำการวิจัยนั้นๆ มีข้อเท็จจริงที่ค้นพบประกอบกับทฤษฎีหรือหลักการและเหตุผลที่วิจารณ์ รวมทั้งสามารถประเมินค่าของข้อเท็จจริง และความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงเหล่านั้น และหากว่าผลของการค้นคว้านั้นสามารถนำไปวิเคราะห์หาหลักการและกฎเกณฑ์ในการแก้ปัญหาใดได้ก็ยิ่งเป็นการดี

2. **พิจารณาและสร้างความเข้าใจในปัญหาที่จะทำการวิจัย** เมื่อได้ตกลงในการที่จะทำการวิจัยในสาขาใดและเรื่องใดแล้ว ขั้นต่อไปจะต้องพิจารณาและศึกษาให้เข้าใจในปัญหาของเรื่องที่จะทำการวิจัยให้ถ่องแท้ ได้แก่ การพิจารณาลักษณะและขอบเขตของปัญหาว่าเป็นอย่างไร ปัญหาที่จะทำการวิจัยนี้เกี่ยวกับเรื่องใด ในสาขาวิชาใดบ้าง ในเรื่องเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจในเรื่องที่จะทำการวิจัยให้แจ่มแจ้งยิ่งขึ้น ทั้งนี้รวมถึงการปรับปรุงความรู้ความเข้าใจที่ได้จากบรรดาหนังสือ และเอกสารต่างๆ ที่รวบรวมมาสำหรับการวิจัย เพื่อจะได้ปรับปรุงแนวความคิดให้เข้าเป็นแนวเกี่ยวกับปัญหาที่ตั้งไว้ ซึ่งจะสะดวกในการค้นคว้าและอ้างอิงต่อไป

3. **การก่อตั้งรูปปัญหา** เมื่อได้พิจารณาลักษณะของปัญหาและเห็นว่ามีสถานะก่อให้เกิดปัญหาได้แล้ว ขั้นต่อไปก็คือ การพิจารณาก่อตั้งรูปปัญหา เพื่อการวิจัยในการพิจารณาเพื่อก่อตั้งรูปปัญหา ควรจะได้พิจารณาถึงส่วนประกอบต่อไปนี้

ก. มีลักษณะน่าสนใจในข้อปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้ต่อปัญหาที่กำลังค้นคว้าเพียงใด

ข. ปัญหาที่ตั้งขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กับข้อมูลที่รวบรวมมาก

การวิจัยบุคคล

ในปัจจุบัน ธุรกิจการค้าได้ก้าวหน้าและขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ความต้องการในด้านบุคคลที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์การก็มีมากขึ้นตามมาเช่นกัน และต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้รับการฝึกฝนอบรมมากเป็นพิเศษ ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้าวิจัยด้านบุคคลเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการขยายตัวขององค์การ

ประเภทของการวิจัยบุคคล

1. **การวิจัยบุคคลเชิงพรรณนา** เป็นการดำเนินในการที่สนองความต้องการของการบริหารงานของบุคคลได้โดยตรง ผู้วิจัยจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับสภาพด้านบุคคลในบริษัท และในบรรดาบริษัทคู่แข่งขันให้มากที่สุด นอกจากนั้น จะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกจ้างและคนงาน

ของบริษัท ซึ่งทำงานชนิดที่พอจะนำมาเปรียบเทียบกันได้ สิ่งสำคัญผู้วิจัยต้องเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การอย่างละเอียดด้วย เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลสอดคล้องตามวิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับบุคคลนี้ อาจใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์เข้าช่วยได้ ซึ่งมีประโยชน์มากในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลไว้ ความสำคัญในเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับผู้เขียนโปรแกรม ดังนั้น ผู้วิจัยควรต้องมีความเข้าใจทางสถิติ การออกแบบวิจัย และการทำงานของคอมพิวเตอร์ด้วย

ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการวิจัยในลักษณะนี้ก็คือ นักบริหารจะต้องทำความเข้าใจอย่างชัดแจ้งในการกำหนดให้ผู้ทำการวิจัยทราบความมุ่งหมายของการวิจัย และการนำไปใช้ และจะต้องปล่อยให้ผู้วิจัยกำหนดหารายละเอียด เมื่อผู้วิจัยมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการวิจัย เขาก็ย่อมจะพัฒนาแผนของการวิจัยและปัญหา ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ เพื่อจะมาเป็นเครื่องช่วยในการวิเคราะห์ การวิจัยบุคคลในแง่นี้จะต้องมีการเปรียบเทียบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลกับบริษัทต่างๆ เพื่อที่จะให้ทราบการดำเนินการของบริษัทอื่นๆ ด้วย

2. การวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติของคน เพื่อวัดความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคคล รวมทั้งพฤติกรรมต่างกัน ผู้นำหรือหัวหน้างานจำเป็นจะต้องเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น การที่จะรู้ว่าบุคคลใดมีความสามารถอย่างไร ก็จะต้องมีการศึกษาวิจัยบุคคลในองค์การให้ทราบคุณลักษณะของบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี คือ

1. การทดสอบทางจิตวิทยา เป็นการทดสอบเพื่อวัดความรู้ ความสามารถ ในเรื่องการใช้เหตุผล การอุปมาอุปไมย การคิดคำนึงเพื่อผลประโยชน์ในการบรรจุ แต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2. การศึกษาจากชีวประวัติ มีความสำคัญมากต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในปัจจุบัน เพราะคนเรานั้นมักมีนิสัยเดิมซึ่งเกิดแต่ประสบการณ์ที่เคยกระทำมาแล้ว. นอกจากนี้ ประวัติของครอบครัวก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ฉะนั้น การศึกษาเรื่องประวัติของบุคคลที่จะต้องมอบงานให้ทำจึงมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาในเรื่องต่างๆ เช่น งานเสี่ยงภัยไม่ควรให้คนที่แต่งงานทำ การวิจัยลักษณะนี้ ผู้วิจัยมักจะให้ผู้ถูกวิจัยกรอกแบบฟอร์มตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะต้องนำแบบฟอร์มนั้นไปวิเคราะห์และพิจารณาประกอบกับข้อทดสอบอื่นๆ อีก

3. การสำรวจความคิดเห็น ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องมีการสำรวจความคิดเห็นของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้าง ว่ามีความคิดเห็นอย่างไร หรือมีความต้องการอะไร การสำรวจความคิดเห็นนี้เป็นการรวบรวมรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับทัศนคติ ความคิดเห็น ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งอาจทำการสำรวจโดยการส่งแบบสอบถามไปยังบุคคลต่างๆ เหล่านั้น

3. การวิจัยเชิงทดลอง เป็นการวิจัยโดยการรวบรวมข้อมูล โดยการทดลองเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีลักษณะพื้นฐานของการทดลองเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยมากทำกันเป็น 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม แล้วทำการทดลองเปรียบเทียบผลที่จะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองนั้น แบบต่างๆ ของการวิจัยแบบการทดลองมีดังนี้

1. การสังเกตผลสอดคล้องต้องกัน คือ การเฝ้าสังเกตผลการทดลองซึ่งเกิดผลซ้ำๆ กัน และเป็นทำนองเดียวกันเสมอ

2. การสังเกตผลแตกต่างกัน คือ พฤติกรรมที่เหมือนกันอาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันได้ หากมีเหตุการณ์อื่นมาช่วยทำให้เกิดความแตกต่างกัน วิธีนี้มีลักษณะในทางตรงข้ามกับวิธีที่ 1

3. การสังเกตผลต้องกันและแตกต่างกัน คือ การนำเอาวิธีทดลองวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2 มารวมทำการทดลองด้วยกันเพื่อให้ได้ผลแน่ใจยิ่งขึ้น

4. การสังเกตผลต่อเนื่องกัน เป็นการเฝ้าสังเกตผลที่มีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน

5. การทดลองกับสิ่งที่เหลืออยู่ คือ การทำการทดลองกับสิ่งอื่นๆ ที่คิดว่าเป็นมูลเหตุหรืออาจมีอิทธิพลต่อเนื่องเกี่ยวกับการทดลองที่เราได้กระทำไป เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการทดลองของเราให้ได้ผลสมบูรณ์

4. การวิจัยเชิงกรณีตัวอย่าง เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดถี่ถ้วนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อจะทราบถึงธรรมชาติของสถานการณ์อันสลับซับซ้อนของเรื่อง ตลอดจนปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดเป็นเช่นนั้น รวมทั้งความสัมพันธ์และการผันแปรร่วมกับสิ่งแวดล้อมอันมีประเด็นเกี่ยวเนื่องกับเรื่องที่ทำการศึกษาค้นคว้ามา

ขั้นตอนของการดำเนินของการศึกษา เฉพาะกรณี มีดังนี้

1. การดำเนินความมุ่งหมาย คือ จะต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ทั่วๆ ไป แล้วจึงกำหนดปัญหาและความมุ่งหมายของเรื่องที่จะทำการศึกษาให้แน่นอนรัดกุม ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องโดยละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถามไปให้ตอบ การสังเกตการณ์ และการบันทึก

3. การวิเคราะห์สมุฏฐาน หรือหารายละเอียดมูลเหตุ ในการวิเคราะห์ หากมีรายละเอียดเพียงพอก็จะสามารถทราบถึงสาเหตุได้ โดยทั่วไปสาเหตุแบ่งเป็น 2 ประการ คือ

ก. สาเหตุโดยตรง คือ สาเหตุสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมหรือปัญหาเกิดขึ้น

ข. สาเหตุรอง คือ สาเหตุที่เป็นเหตุประกอบที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้น สาเหตุรองแต่อย่างเดียวจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาได้

4. การแก้ไขปัญหา เมื่อทราบปัญหาและสมุฏฐานแล้ว ขั้นต่อไป คือ การเสนอข้อแก้ไขปัญหา วางกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติสำหรับแก้ไขปัญหานั้น

5. การติดตามผล เป็นการติดตามดูพฤติกรรมที่ได้ดำเนินไปหลังจากได้มีการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะแก้ไขแล้ว ว่ามีผลอย่างไร ดีขึ้นหรือเลวลง มีอุปสรรคอย่างไรหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

เทคนิควิจัยการบริหารงานบุคคล

1. **การสังเกตการณ์** คือ การเฝ้าติดตามดูอย่างเอาใจใส่ ดูความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาค้นคว้าอย่างใกล้ชิด ในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

การสังเกตการณ์เพื่อการวิจัยนี้ มุ่งที่จะทราบถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ การสังเกตนั้นอาจทำได้ ดังนี้

ก. สังเกตสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ ซึ่งอาจเป็นวัตถุสิ่งของหรือสิ่งมีชีวิตในลักษณะโครงสร้างทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงการกระทำหรือพฤติกรรมของสิ่งนั้น

ข. สังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและดำเนินอยู่ หมายถึง การให้ความสนใจแก่การกระทำหรือพฤติกรรมของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในสถานที่นั้นในขณะนั้น

2. **การสัมภาษณ์** เป็นเทคนิคสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้สามารถสืบเสาะแสวงหาข้อเท็จจริง ช่วยให้ได้รับความรู้และความจริงว่าบุคคลนั้นมีวิถีชีวิตอย่างไร มีความเป็นอยู่และมีความนึกคิดอย่างไร

สำหรับประเภทของการสัมภาษณ์เพื่อประโยชน์ในการวิจัยการบริหารงานบุคคล อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

ก. การสัมภาษณ์แบบมาตรฐาน เป็นการสัมภาษณ์ตามแบบที่จัดไว้ให้มีมาตรฐานเดียวกันและใช้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน ความแตกต่างที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้มีอิทธิพลต่อการวิจัยมาก

ข. การสัมภาษณ์ที่มีกฎเกณฑ์น้อยลง เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัว เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการถามและการตอบเต็มที่

ค. การสัมภาษณ์ซ้ำ เป็นการสัมภาษณ์ซ้ำเพื่อประโยชน์ในการศึกษาติดตามการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของสังคม หรือปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อสภาวการณ์ของสังคม

3. **การปฏิบัติการวิจัย** เป็นวิธีดำเนินงานทางวิทยาศาสตร์ที่นำเอาความรู้ในสาขาวิชาการต่างๆ เช่น ความรู้ทางการบริหาร วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นต้น มาประยุกต์เพื่อ

ใช้แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทางการบริหารในรูปที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ขั้นตอนที่สำคัญของการปฏิบัติการวิจัยอาจแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ก. การสร้างตัวแบบ

ข. การกำหนดแนวทางแก้ปัญหาของตัวแบบ

ค. การตรวจสอบตัวแบบ

ง. การกำหนดระบบควบคุมที่รัดกุม

การบริหารบุคคลในอนาคต

ในการที่จะให้งานต่างๆ ดำเนินไปโดยไม่หยุดชะงัก จำเป็นจะต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อให้แน่ใจว่ากิจการของเราจะมีผู้ปฏิบัติงานโดยเพียงพอ การที่ต้องเตรียมวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตนั้น นอกจากจะให้รู้ล่วงหน้าถึงความต้องการคนในขณะใดขณะหนึ่งแล้ว ยังเป็นประโยชน์เพื่อเปิดโอกาสให้ฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่มีเวลาพอที่จะคัดเลือก และจัดหาให้ได้คนมีคุณสมบัติตามที่ต้องการอีกด้วย

การวางแผนกำลังคนในอนาคต

1. การวางแผนกำลังคนในองค์การแยกออกได้เป็น

ก. การกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องทำแทน คือ ต้องพยากรณ์ว่าในอนาคตนั้นเราจะสูญเสียกำลังคนซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันไปเท่าไร โดยการวิเคราะห์ตัวเลขที่เกิดขึ้นในอดีต โดยอาศัยหลักที่ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตก็จะคงเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการปลดชราหรือโยกย้าย

ข. การกำหนดอัตรากำลังที่ต้องการอันเนื่องมาจากการขยายตัวหรือหดตัวของกิจการ โดยเอาแผนในอนาคตของกิจการมาคำนวณออกมาว่า ถ้ากิจการจะดำเนินไปให้สำเร็จตามแผนนั้น เราจำเป็นจะต้องมีกำลังคนเท่าใด และในหน้าที่ไหน การกำหนดอัตรากำลังนี้ต้องทำจากแผนงานในอนาคตของแต่ละแผนก เพราะไม่ว่ากิจการจะขยายตัวหรือหดตัวลงก็ตาม อัตราของงานแต่ละแขนงในกิจการย่อมไม่เท่ากัน

2. การวิเคราะห์คุณสมบัติของกำลังคนในปัจจุบัน จากการวางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคต และการวิเคราะห์งาน จะทำให้เราทราบว่าเราจะต้องการคนที่มีคุณสมบัติชนิดไหน และจำนวนเท่าใด เมื่อไร และจะหาคนอย่างนั้นได้ที่ไหน ก่อนอื่นก็ควรจะมองหาในองค์การเสียก่อนว่ามีหรือไม่ โดยการวิเคราะห์คุณสมบัติของคนงานในปัจจุบัน ซึ่งอาจทำเป็นขั้นๆ ดังนี้

ก. ต้องตัดสินใจเสียก่อนว่าการวิเคราะห์นี้จะทำสำหรับคนชั้นไหน เพราะการที่จะทำสำหรับทุกๆ คนในองค์การนั้นย่อมเป็นการหมดเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

ข. รวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวบุคคลเหล่านั้น ด้วยการนำเอาประวัติเดิมของบุคคลแต่ละบุคคลที่มีอยู่มาปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ โดยเฉพาะเรื่องของการศึกษา ผลการทำงาน สุขภาพของร่างกาย

ค. ควรมีการสัมภาษณ์คนเหล่านั้นเป็นรายตัวเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ยังขาดอยู่ โดยเฉพาะเพื่อดูท่าทีของบุคคลนั้นว่าเหมาะสมที่จะได้รับการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ง. การประเมินผลจากสิ่งที่ได้จากขั้นที่ ข. และ ค. ซึ่งควรทำโดยมีหัวหน้าโดยตรงของบุคคลนั้นเป็นผู้จัดทำหรือมีส่วนร่วมด้วย เพราะเป็นผู้ที่รู้จักคนๆ นั้นดี การทำในขั้นนี้ก็เพื่อจะรู้ว่าควรใช้คนๆ นั้นทำอะไรต่อไป

จ. การจัดทำ Catalogue ของคนงานเหล่านั้นไว้ตามความสามารถของเขา เพื่อจะได้เรียกใช้ได้เมื่อต้องการ

ลักษณะสำคัญในทางปฏิบัติบางประการของการกำหนดอัตรากำลังคนเข้าปฏิบัติงาน ควรยึดหลักดังนี้

1. ผู้ทำงานด้านกำลังคนจะต้องมีความเข้าใจอันดีในวัตถุประสงค์ของงาน และวิธีปฏิบัติที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

2. จะต้องตามศึกษาด้วยความระมัดระวังถึงกิจการต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความต้องการกำลังคน และที่เกี่ยวกับสถาบันที่ทำการพัฒนาทรัพยากรกำลังคนด้วย

3. จะต้องทำการประเมินอย่างต่อเนื่องถึงอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนด้วยในอนาคต โดยอาศัยการคาดคะเนสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่อาจเป็นไปได้ในอนาคต แต่ยังไม่ได้เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4. จะต้องให้มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบ เพื่อปรับอุปสงค์และอุปทานในเรื่องกำลังคนให้เข้าดุลย์กัน ทั้งในอนาคตและปัจจุบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการทำงานไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นและตามกำหนด เพราะเรามีกำลังคนที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ