

การเผชิญหน้าปัญหาการขาดแคลนแรงงาน? วิธีจัดการกับการขาดแคลนแรงงาน? Will There Really Be Impeding Labor Shortage? How to Fix It?

ปิยฉัตร บุระวัฒน์¹

บทคัดย่อ

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างเคยชินกับการลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานออก หรือพอใจเมื่อพนักงานลาออก หรือแม้กระทั่งเคยชินกับการที่ผู้สมัครก้าวเข้ามาให้สัมภาษณ์ถึงตัวบริษัท แต่จากการศึกษาในปัจจุบันจำนวนมากเตือนว่า เศรษฐกิจที่ถดถอยกำลังฟื้นตัวและเป็นการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว นายจ้างจะเผชิญกับการไม่สามารถหาผู้สมัครเพื่อเติมเต็มตำแหน่งที่ว่างได้ นายจ้างประสบกับความยากมากขึ้นในการรับสมัครและการจ้างงาน เพราะต้องแข่งขันกับนายจ้างรายอื่น ปัญหากำลังแรงงานเป็นปรากฏการณ์ที่ทำนาย และเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ส่งผลกระทบทั้งในอเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย

จากการศึกษาจำนวนมากพบว่า การขาดแคลนแรงงานเกิดเนื่องจากการลดลงของกำลังแรงงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่ลดลงของประชากร แต่สิ่งที่ทำลายมากกว่าคือ นายจ้างมีการดำเนินการอย่างไร ในความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบการจ้างงาน การสร้างระบบการจ้างงานที่ดึงดูดใจผู้สมัคร และนายจ้างดำเนินการอย่างไรกับพนักงานที่สูงอายุ ซึ่งครองอัตราส่วนที่มากที่สุดของบริษัท และสิ่งที่ทำลายมากที่สุด คือ นายจ้างดำเนินการกลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พวกเขามีอยู่

คำสำคัญ : การขาดแคลนแรงงาน, การจ้างงาน, นายจ้าง, กำลังแรงงาน, การดำเนินการปัญหา, การขาดแคลนแรงงาน

¹ คณะบริหารธุรกิจ โครงการปริญญาเอกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

บทนำ

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างเคยชินกับการลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานออก หรือพอใจเมื่อพนักงานลาออก หรือแม้กระทั่งเคยชินกับการที่ผู้สมัคร ก้าวเข้ามาให้สัมภาษณ์ถึงตัวบริษัท แต่จากการศึกษาในปัจจุบันจำนวนมาก เตือนว่าเศรษฐกิจที่ถดถอยกำลังฟื้นตัว และเป็นการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว นายจ้างจะเผชิญกับการไม่สามารถหาผู้สมัครเพื่อเพิ่มเติมตำแหน่งที่ว่างได้ นายจ้างประสบกับความยากมากขึ้นในการรับสมัครและการจ้างงาน เพราะต้องแข่งขันกับนายจ้างรายอื่น ปัญหากำลังแรงงานเป็นปรากฏการณ์ที่ทำนายและเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ส่งผลกระทบทั้งในอเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย

จากการศึกษาจำนวนมากพบว่า การขาดแคลนแรงงานเกิดเนื่องจากการลดลงของกำลังแรงงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่ลดลงของประชากร แต่สิ่งที่ท้าทายมากกว่า คือ นายจ้างมีการดำเนินการอย่างไรในความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบการจ้างงาน การสร้างระบบการจ้างงานที่ดึงดูดใจผู้สมัครและนายจ้างดำเนินการอย่างไรกับพนักงานที่สูงอายุ ซึ่งครองอัตราส่วนที่มากที่สุดของบริษัท และสิ่งที่ท้าทายมากที่สุด คือ นายจ้างดำเนินการกลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พวกเขามีอยู่

การขาดแคลนแรงงาน

การขาดแคลนแรงงานในทางเศรษฐกิจ เกิดขึ้นเมื่ออุปสงค์แรงงานมีมากกว่าอุปทานแรงงาน ซึ่ง

เป็นแรงงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานและต้องการที่จะทำงานชนิดนั้น การว่างงานเกิดขึ้นเมื่อนายจ้างมองหาผู้สมัครงาน เพื่อการจ้างงานมีปริมาณมากกว่าจำนวนผู้สมัครงาน ซึ่งต้องการค่าตอบแทนระดับปกติ

การให้คำนิยามจากนักเศรษฐศาสตร์ในการขาดแคลนแรงงานที่เกิดขึ้นจริง คือ เมื่อปริมาณแรงงานมีมาก นายจ้างคุ้นเคยกับการจ้างงานผู้สมัครงานที่มีความสามารถ หรือประสบการณ์เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามเมื่อตลาดแรงงานตึงตัว ปริมาณผู้สมัครงานลดต่ำลง ทำให้นายจ้างเกิดความยากลำบากในการมองหาผู้สมัครที่มีความสามารถเหมาะสม ส่งผลให้นายจ้างอาจจะจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หรือมีการจ้างงานผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการ

การวิเคราะห์ตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์เป็นการมองตลาดที่ไม่มีข้อจำกัด ซึ่งอุปทานจะเท่ากับอุปสงค์ที่ราคาตลาดจริง นั่นคือ ถ้ามีการเพิ่มเงินเดือนจะทำให้เกิดจุดดุลยภาพ ซึ่งในทางทฤษฎีปัญหาการขาดแคลนแรงงานจะหายไป แต่ในความเป็นจริง ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเกิดจากสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำให้เกิดการตอบสนองที่หลากหลายทั้งจากนายจ้างและพนักงาน

นักเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า การขาดแคลนแรงงาน เป็นสิ่งกระตุ้นให้บริษัทปรับปรุงเงื่อนไขการทำงาน รวมทั้งจ้างงานพนักงานด้วยการให้สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ที่มากขึ้น

Kornai (1979) ได้นิยาม “การขาดแคลน” หมายถึง การที่ทรัพยากรหรือทุนไม่ได้ถูกนำไปใช้หรือไม่เกิดการใช้งานที่เพียงพอ ซึ่งรบกวนและ

เป็นสาเหตุของความวุ่นวายในกำลังการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bureau of Labor Statistic (BLS) ของอเมริกาพบว่า วิกฤติการขาดแคลน เกิดจากความไม่สมดุลของทักษะการทำงานกับความต้องการ จากการศึกษาความอุปสงค์และอุปทาน ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของ David M. Bank และ George J. Stigler (1957) พบว่าการขาดแคลนเกิดจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้การสรุปสาเหตุการขาดแคลนแรงงานไว้ 3 ประการคือ 1) การขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้น เมื่อปริมาณผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่พร้อมทำงานมีน้อยกว่าความต้องการ 2) การขาดแคลนแรงงานเกิดเมื่ออุปสงค์มีมากกว่าอุปทานที่ระดับค่าตอบแทนปกติ 3) การขาดแคลนแรงงานเกิดเมื่อการเพิ่มของอุปทานในอัตราที่น้อยกว่าการเพิ่มของอุปสงค์ที่ระดับค่าตอบแทน ปัจจุบัน Kenneth Arrow และ William Capron (1959) ได้นำเสนอแนวความคิดการขาดแคลนแบบพลวัต นั่นคืออุปสงค์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมากกว่าอุปทาน เป็นสาเหตุของการขาดแคลนแบบพลวัต ซึ่งมีอัตราที่รวดเร็วและทนทาน

การศึกษาจำนวนมากระบุว่า ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เกิดจากการลดลงของกำลังแรงงาน แต่มีการศึกษาจำนวนหนึ่งชี้ว่า กำลังแรงงานไม่ได้ลดลง แต่กำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการตัดสินใจเลื่อนเวลาเกษียณของพนักงานสูงอายุ หรือการตัดสินใจทำงานนอกเวลาหลังจากเกษียณ

แนวโน้มอุปทานแรงงาน

การอธิบายเรื่องการลดลงของประชากร มีการกล่าวถึงมานานแล้ว โดยเปรียบเทียบอัตราการเกิด

ของคนรุ่น “baby boom (คนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1945 - 1964)” และคนรุ่น “baby bust (คนรุ่นต่อมาที่มีอัตราการเกิดลดต่ำมาก)” ข้อสันนิษฐานส่วนใหญ่กล่าวว่า คนรุ่น baby bust เป็นสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานที่กำลังเกิดขึ้น และคนรุ่นนี้เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงาน ในขณะที่ Cappelli (2005) ได้แย้งว่าในความเป็นจริง มีการเข้าสู่ตลาดแรงงานตั้งแต่สิบปีที่ผ่านมา

ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงในกำลังแรงงานที่มีความสำคัญ ไม่ใช่เรื่องการตกต่ำของกำลังแรงงาน แต่เป็นปัญหาจากพนักงานสูงอายุที่มีอัตราส่วนมากที่สุดในองค์กร ซึ่งกำลังถึงวัยเกษียณ การศึกษาจำนวนมากสันนิษฐานว่ารูปแบบการเกษียณอายุในอนาคตไม่มีการเปลี่ยนแปลงและพนักงานจะเกษียณอายุที่อายุเท่าเดิม ซึ่งแนวคิดนี้ไม่สมเหตุสมผลกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น มีตัวชี้วัดจำนวนมากที่ระบุว่าพนักงานสูงอายุคาดหวังที่จะทำงานนานขึ้นและถึงแม้จะเป็นจำนวนที่ไม่มาก แต่จากสัดส่วนของพนักงานสูงอายุที่มาก ทำให้ได้ตัวเลขที่มากเพียงพอสำหรับการทดแทนอุปทานแรงงาน (Gustman & Steinmeier, 2003)

Peter F. Drucker (2000) กล่าวว่า ปัญหาเรื่องประชากรสูงอายุไม่ใช่เรื่องใหม่ เราทราบแล้วว่าจัดการกับปัญหานี้อย่างไร มันจะเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก วุ่นวาย และน่ากลัว ในอีก 20 หรือ 30 ปีข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงประชากรจะมีอิทธิพลเหนือการเมือง ซึ่งยังไม่มีประเทศใดเตรียมรับมือกับปัญหานี้

นอกจากนี้ Peter F. Drucker (2000) กล่าวเพิ่มเติมว่า ปัญหาการลดลงของประชากรมาพร้อมกับการเพิ่มขึ้นของผู้อพยพ ที่มาจากประเทศยากจน เช่น ประเทศโลกที่สาม ซึ่งจำนวนที่มากขึ้นนำมาซึ่งปัญหาของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและศาสนา Cappelli (2005) กล่าวว่า ถ้าแนวโน้ม

ตลาดแรงงานดึงดูด ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเพิ่มทางเลือกในการรับสมัคร โดยการจ้างงาน ผู้รับเหมาช่วงในประเทศ (subcontract) หรือ การลงทุนดำเนินการในพื้นที่ที่มีค่าจ้างที่ต่ำกว่า หรือในที่สุดขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ซึ่ง มีกฎเกณฑ์ที่น้อยกว่าการจ้างแรงงานอพยพ

ในขณะที่ Richard Freeman (2006) มองว่าการขาดแคลนแรงงาน เกิดจากลักษณะ ประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการอพยพ ของคนต่างชาติที่มีมากขึ้นและขึ้นอยู่กับ การพยากรณ์ทางด้านเศรษฐกิจ แต่ Freeman ไม่เห็น ด้วยกับแนวคิดที่ว่า การขาดแคลนแรงงานเกิดจาก การเกษียณอายุและการลดลงของกำลังแรงงาน

การเกษียณอายุไม่ได้หมายถึงการที่คนหยุด ทำงาน แต่หมายถึงคนที่หยุดทำงานแบบเต็มเวลา และเปลี่ยนไปทำงานแบบนอกเวลาหรือเวลาทำงาน ยืดหยุ่นมากขึ้น (Druckert, 2000) ซึ่งสอดคล้อง กับการศึกษาเรื่อง The retirement project ของ Gordon B.T. Mermin, Richard W. Johnson, และ Dan Murphy ในปี 2006

ความเจริญทางด้านสาธารณสุขทำให้มนุษย์ มีอายุที่ยืนยาว ประกอบกับระบบการจ่ายค่าบำนาญ บำนาญที่ยังไม่เพียงพอสำหรับอายุที่ยาวนานขึ้น ทำให้พนักงานสูงอายุ มีแนวโน้มที่จะยืดเวลา การเกษียณออกไป พนักงานเหล่านี้เป็นคนที่ มีประสบการณ์และผ่านการฝึกอบรมมากมาย ถ้า พวกเขาตัดสินใจทำงานต่อกับองค์กร ส่งผลให้ คุณภาพงานโดยเฉลี่ย ปรับปรุงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เป็นปัญหาสำหรับนายจ้าง และแผนกทรัพยากร มนุษย์ในการสร้างกลยุทธ์ที่สามารถจูงใจ และรักษา พนักงานเหล่านี้

การขาดแคลนแรงงานและการเติบโตทาง เศรษฐกิจ

จากการศึกษาจำนวนมากยืนยันว่า การเติบโตของ กำลังแรงงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยวัดจากผลิตภัณฑ์ มวลรวมของประเทศ (GDP) ซึ่ง Cappelli (2005) ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับอัตราการโตของการผลิต ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการ คือ

$$\text{ผลผลิตต่อพนักงาน} \times \text{จำนวนพนักงาน}$$

$$= \text{ผลผลิตทั้งหมดในเศรษฐกิจ}$$

ถ้าจำนวนพนักงานลดลง โดยที่ผลผลิตต่อ พนักงานเท่าเดิม ส่งผลให้ผลผลิตทั้งหมดใน เศรษฐกิจลดลง Cappelli ไม่เห็นด้วย เพราะ สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ที่มีการจ้างงานเต็ม อัตราเพียงเหตุการณ์เดียว ซึ่งแทบจะไม่มีโอกาส เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง

ในสถานการณ์ที่ตลาดแรงงานดึงดูด ค่าแรง มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง นายจ้าง อาจพิจารณาแก้ปัญหาด้วยการเพิ่มกำลังการผลิต ซึ่งสามารถทำได้ใน 2 กรณี คือ 1) นายจ้างลงทุน ในอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และระบบ ซึ่ง ช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว 2) พนักงานได้รับการฝึกอบรมและ มีทักษะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของ พวกเขาหรือนอกจากการเพิ่มกำลังการผลิตแล้ว นายจ้างอาจใช้การลดต้นทุนการผลิต เช่น การตัด ลินใจจ้างผู้รับเหมาช่วง (subcontract) โดยใช้ เกณฑ์ที่ว่า ผู้รับเหมาช่วงมีความแตกต่างจากเรา ในเรื่องทรัพยากร หรือบริษัทไม่มีความสามารถ

ที่เพียงพอในด้านนั้น เมื่อทำการจ้างผู้รับเหมาช่วงแล้ว ทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การสั่งในปริมาณมาก ต้นทุนต่ำ (Venkatesan, 1992 : 98)

นอกเหนือจากที่กล่าวมา การศึกษาจำนวนมากยืนยันว่าอุปทานแรงงานที่เพิ่มขึ้นนอกจากจะช่วยให้เศรษฐกิจเติบโตขึ้นแล้ว ยังช่วยชะลอการเพิ่มขึ้นของค่าแรงด้วย ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง กระตุ้นการบริโภค ซึ่งเป็นการเพิ่มผลผลิตมวลรวมของประเทศ แต่ในทางตรงข้ามเมื่ออุปทานแรงงานมากขึ้น ทำให้เกิดราคาคูณภาพใหม่ ซึ่งเป็นค่าแรงที่ลดลง รายได้ต่อประชากรลดลง ทำให้มาตรฐานการครองชีพลดลง ซึ่งเป็นสิ่งที่กำลังแรงงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น (Cappelli, 2005 ; Freeman , 2006)

ในภาพรวมด้านเศรษฐกิจอุปทานแรงงานไม่มีผลกระทบ แต่ในที่สุดมันจะเพิ่มอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เพิ่มขึ้น เช่น ผ่านการยืดระยะเวลาเกษียณ (Crucker, 2000 ; Cappelli, 2005, Levine, 2008) ไม่จำเป็นเสมอไปที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากรในตลาดแรงงาน จะส่งผลให้เกิดตลาดแรงงานตึงตัว หรือการขยายตัวของเศรษฐกิจจะช่วยเพิ่มการสร้างงาน ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศยุโรปที่เป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดี และอัตราการเกิดต่ำ และมีการลดลงของอุปทานแรงงานอย่างแท้จริง แต่ก็ยังประสบกับปัญหาการว่างงาน จากการสำรวจจำนวนมากระบุว่า ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของนายจ้างที่แท้จริง ไม่ได้เกิดจากการที่นายจ้างไม่รับรู้หรือเพิกเฉยกับปัญหาที่กำลังเผชิญ หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการรับสมัครงาน แต่เกิดจากการที่นายจ้างไม่สามารถจ้างผู้สมัครที่มีทักษะ และคุณสมบัติเหมาะสมกับที่ต้องการในค่าจ้างระดับตลาด

เป็นปัญหาทางการเงิน ซึ่งผู้บริหารมองว่าค่าใช้จ่ายในการรักษาระดับอัตราการหมุนเวียนพนักงาน (turnover) เป็นค่าใช้จ่ายที่สูง โดยมองข้ามว่าเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวของบริษัท

การขาดแคลนแรงงานและโลกาภิวัตน์

ปัจจุบันทุกองค์กร ไม่ได้เป็นการดำเนินกิจการภายใต้เศรษฐกิจแบบปิด ซึ่งมีเพียงการพิจารณาภายในประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การผลิต การบริการ ซึ่งรวมไปถึงเงื่อนไขแรงงานด้วย โลกาภิวัตน์ทำให้บริษัทเข้าถึงตลาดแรงงานต่างชาติผ่านการลงทุนในต่างประเทศ คนงานภายในประเทศที่อยู่ในพื้นที่ค่าแรงต่ำ หรือการจ้างงานแบบสัญญาจ้าง และการจ้างงานคนต่างชาติที่เกิดในประเทศ หรืออพยพเข้ามาในประเทศ ดังนั้นการประเมินสถานการณ์แรงงาน ต้องประเมินภายใต้สภาพแวดล้อมแบบโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะการเปิดประเทศของจีน การล่มสลายของโซเวียต รวมทั้งการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศกำลังพัฒนา เช่น อินเดียซึ่งเป็นประเทศที่มีค่าแรงที่ต่ำจากการประเมินของ Freeman (2005) พบว่าปริมาณแรงงานก่อนที่ทั้งสามประเทศจะเข้าร่วมมีประมาณ 1.46 พันล้านคน แต่ในปี ค.ศ. 2000 หลังจากการเข้าร่วมตลาดแรงงานโลก พบว่า ปริมาณแรงงานเพิ่มเป็น 2.93 พันล้านคน ซึ่งเป็นตัวเลขที่มากเป็น 2 เท่าของตัวเลขเดิม

Freeman (2006) กล่าวว่า จากการเปลี่ยนแปลงงานระดับโลก ทำให้บริษัทข้ามชาติตัดสินใจลงทุนในประเทศที่มีค่าแรงต่ำ เช่น อินเดีย จีน ในขณะที่ Barboza (2006) แย้งว่า เนื่องจากโลกเปิดกว้างมากขึ้น บริษัทข้ามชาติจำนวนมาก

พบว่า ประเทศจีนไม่ได้ค่าแรงที่ต่ำสำหรับพวกเขาอีกต่อไป เมื่อเทียบกับเวียดนามและลาว

Drucker (2000) กล่าวว่าธุรกิจไม่สามารถอยู่ได้ โดยขึ้นอยู่กับต้นทุนค่าแรงที่ถูกเพียงอย่างเดียว เพราะต้นทุนค่าแรงมีอัตราส่วนเพียงเล็กน้อย เพียงหนึ่งในแปดของต้นทุนทั้งหมด การดำเนินการภายใต้สถานการณ์ต้นทุนต่ำ และการได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากรัฐบาล แต่บริษัทที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำก็ไม่สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ ในช่วงไม่กี่ปีข้างหน้าบริษัทจะเผชิญกับโลกาภิวัตน์ บริษัทที่ใช้การป้องกันเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอยู่รอดได้ กลยุทธ์ที่ดี คือ การสร้างกำแพงป้องกันจากความวุ่นวายภายนอก หรือมีการวัดประสิทธิภาพบริษัทเปรียบเทียบกับผู้นำโลกในแต่ละอุตสาหกรรม

การขาดแคลนแรงงานและประสิทธิภาพ

การย้ายฐานการลงทุนจากประเทศที่พัฒนาไปยังประเทศกำลังพัฒนา เช่น จีน อินเดีย เวียดนาม เนื่องจากมีต้นทุนแรงงานต่ำ ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีเสมอไป เนื่องจากเป็นตัวกระตุ้นให้มีการส่งเสริมให้ลงทุนในเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง เครื่องจักรอัตโนมัติ หรือแม้กระทั่งนวัตกรรมใหม่ เช่น หุ่นยนต์ ซึ่งต้นทุนในกระบวนการที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ถูกกว่าการจ้างงานในพื้นที่ที่มีค่าแรงต่ำ เช่น บริษัททอผ้าในอเมริกามีการลงทุนในอเมริกาและไทย โดยที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในอเมริกา ในขณะที่ประเทศไทยได้เปรียบค่าแรงที่ต่ำ แต่ในการเสนอราคาโรงงานในอเมริกาสามารถเสนอราคาที่ต่ำกว่าได้เนื่องจากการใช้เครื่องจักร สามารถลดต้นทุนที่มองไม่เห็นหรือต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น

คุณภาพที่ต่ำหรือต้นทุนการดำเนินงาน (Drucker, 1986) จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ ประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มที่จะใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือเครื่องจักรอัตโนมัติมากขึ้น ซึ่งเข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ ส่งผลให้บรรเทาปัญหาจากการขาดแคลนแรงงาน หรือในที่สุดเกิดปัญหาการว่างงาน

การขาดแคลนแรงงานและการศึกษา

เมื่อ 50 ปีที่ผ่านมา นายจ้างส่วนมากต้องการจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำหรือไม่ได้จบการศึกษา เมื่อเวลาผ่านไปก็สนับสนุนให้พวกเขามีความก้าวหน้า แต่เนื่องจากอัตราการเกิดในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต่ำ ทำให้คนรุ่นหลังมีปริมาณน้อย พ่อแม่สามารถดูแลเรื่องการศึกษาให้ลูกได้มากขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต พร้อมทั้งการศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้คนรุ่นใหม่ได้รับการศึกษาสูงขึ้นระดับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในอนาคต พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นคนที่มีการศึกษาสูง ส่งผลให้นายจ้างมีแนวโน้มจ้างคนที่มีการศึกษาสูง ทำให้คนที่มีการศึกษาต่ำหรือไม่จบการศึกษาไม่เป็นที่ต้องการ (Cappelli, 2006) นอกจากนี้ Levine (2008) กล่าวว่า การกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่และคนที่ว่างงานสนใจการศึกษาเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ

ในขณะที่ Neeta P. Fogg และ Paul E. Harrington (2009) อภิปรายว่าการศึกษาระดับสูงกำลังกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในปัจจุบัน มีการลงทะเบียนเรียนจำนวนมากในมหาวิทยาลัย ซึ่งทั้งคู่ได้พยากรณ์ว่าในอนาคต รายได้ของคนที่มีการศึกษาสูง จะตกลงเนื่องจากอุปทานส่วนเกิน อุปทานส่วนเกินส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากการที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถให้การศึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการ

ตลาดแรงงานซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวที่เกิดจากการศึกษา ทั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต้องมีพนักงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการตลาดแรงงานในอนาคตได้อย่างแท้จริง

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานกับการปฏิบัติต่อพนักงานสูงอายุ

เนื่องจากการสาธารณสุขที่ก้าวหน้า ทำให้มนุษย์มีอายุที่ยืนยาว ส่งผลให้พนักงานสูงอายุตัดสินใจทำงานนานขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีมากสำหรับแผนกทรัพยากรบุคคล ในการที่จะพัฒนาหรือส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนตลาดแรงงานกลุ่มใหญ่กลุ่มนี้ เช่น การจ้างงานแบบนอกเวลา หรือการให้เป็นທີ່ปรึกษา การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก นอกจากนี้ พนักงานสูงอายุส่วนมากต้องการเงินเดือนที่น้อยกว่าพนักงานที่อายุน้อย และยังมีความรู้ความสามารถที่สูง รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรอย่างมาก ทำให้ประสิทธิภาพเฉลี่ยขององค์กรสูงขึ้น และผลกำไรที่มากขึ้น

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานด้วยการตลาดภายใน

การตลาดภายใน เป็นการขายบริษัทไปยังพนักงานของบริษัท (Gronroos, 1990) หรือเป็นกระบวนการดึงดูดใจ, การพัฒนา, การกระตุ้นและการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพผ่านงาน-ผลิตภัณฑ์ ซึ่งสร้างความพอใจให้กับความต้องการของพวกเขา (Berry and Parasuraman, 1991, p. 151 ; 1992, p. 25) ในขณะที่ Kotler และ Armstrong (1991) มองว่า การตลาดภายในเป็นการสร้างทิศทางของ

ลูกค้าในพนักงานด้วยการฝึกอบรมและการกระตุ้น ทั้งการติดต่อลูกค้า และการสนับสนุนพนักงานให้ทำงานเป็นทีม

ในวรรณกรรมทางการตลาด, การตลาดภายใน อ้างถึงประเภทของกิจกรรม 2 ประเภทที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ การมุ่งเน้นลูกค้า และการมุ่งเน้นพนักงาน (Hales and Mecrete - Butcher, 1994) การตลาดภายในที่มุ่งเน้นลูกค้า มีข้อสันนิษฐานว่าความจริงแล้ว พนักงานทั้งหมดขององค์กรเป็นนักการตลาด การติดต่อระหว่างการบริหารพนักงานและลูกค้า แสดงให้เห็นความจริงขณะนั้น (Carlzon, 1987) ที่ซึ่งลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณภาพและบริการ การตลาดภายในที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นการมองหาการลงทุนบนลูกค้าเพื่อสร้างธุรกิจใหม่

การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเกี่ยวข้องกับการตลาดหรือการส่งเสริมกำลังแรงงานขององค์กรพื้นฐาน มาจากปรัชญาการดูแลพนักงานเป็นลูกค้าภายใน และให้ความสนใจกลยุทธ์ของการสร้างรูปแบบผลิตภัณฑ์งานไปยังความต้องการของพนักงาน (Berry and Parasuraman, 1992) ในขณะที่ Hales and Mecrete - Butcher (1994) แบ่งการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็น 2 ส่วน คือ การตลาดภายในที่เป็นสาระสำคัญ และการตลาดภายในที่เป็นสัญลักษณ์ การตลาดภายในที่เป็นสาระสำคัญ เกี่ยวข้องกับการวิจัยการตลาด, การสื่อสารทางการตลาด, ตำแหน่งและส่วนแบ่งการตลาด สำหรับการตลาดภายในที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นการบอกให้พนักงานทราบว่าองค์กรเชื่อใจและเห็นว่าพวกเขามีคุณค่า

เป้าหมายของการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงาน เพื่อสร้างกำลังแรงงานที่มั่นคงด้วยอัตราหมุนเวียนแรงงาน (turnover) ที่ต่ำ, ลดการ

ขาดงาน, พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงและมอบหมายที่มีคุณภาพ (Berry and Parasuraman, 1992 ; Hale and Mecrate - Butcher, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การขาดแคลนแรงงาน

กุญแจสำคัญและเทคนิคสำหรับการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมทางการตลาดและทรัพยากรมนุษย์พบว่า เทคนิคสำคัญหรือกิจกรรม ซึ่งสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในการรับสมัครพนักงาน, การรักษาและการกระตุ้นพนักงานในตลาดแรงงานที่ตึงตัว ประกอบด้วย 1) การต่อสู้เพื่อคนที่ดีที่สุด 2) กลายเป็นนายจ้างที่พนักงานชอบ 3) การรวมพนักงานเข้าไว้ในวิสัยทัศน์ของบริษัท 4) รู้จักลูกค้าภายใน 5) จ้างคนที่มีความสามารถในการทำงาน และการบริการ 6) การฝึกอบรมและทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ 7) ให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก 8) การเห็นคุณค่าพนักงานทำงานที่เหมาะสม 9) การวัดและการให้รางวัลพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง 10) การสื่อสาร

การต่อสู้เพื่อคนที่ดีที่สุด

เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่ดีที่สุด อันดับแรกองค์กรจำเป็นต้องระบุคุณสมบัติที่ต้องการ หลังจากนั้นแข่งขันกับองค์กรอื่น การดำเนินการที่ดีที่สุดเกี่ยวกับพนักงาน, องค์กรต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับนักการตลาดที่แข่งขันกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้ลูกค้า Zeithaml, Bitner และ Gremler (2006) สังเกตว่า บริษัทที่คิดว่าการรับสมัครงาน เป็นกิจกรรมทางการตลาดอย่างหนึ่ง จะคิดและเข้าใจว่าสถานการณ์ของการมีส่วแบ่งในระยะยาว Berry (1995) อภิปรายว่าการระบุลักษณะที่เหมาะสมของตำแหน่งงาน แต่ละตำแหน่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการให้บริการ

ลูกค้าและหลังจากนั้นนำลักษณะเหล่านี้ไปทำการคัดเลือกผู้สมัครงาน

นักการตลาดที่ฉลาดรับรู้ และเข้าใจว่าสิ่งที่ฉลาด หมายถึง การลงทุนที่มากขึ้นสำหรับพนักงานแต่ละคน แต่เมื่อเวลาผ่านไปผลตอบแทนที่ได้รับมากขึ้น ผ่านกำลังการผลิตที่สูงขึ้น อัตราการหมุนเวียนพนักงานต่ำ และทำให้เกิดรายได้มากขึ้น

การเป็นนายจ้างที่พนักงานชอบ

เพื่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาดอันดับแรกที่นายจ้างควรทำคือการทำความเข้าใจลูกค้าภายใน นายจ้างที่มีภาพลักษณ์ดี และการส่งมอบคุณภาพระดับสูง ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างชื่อเสียงที่ดี นอกจากนี้ การสนับสนุนการฝึกอบรม การให้โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพและการให้การสนับสนุนการทำงานทั้งด้านเครื่องมือและสภาพแวดล้อมกิจกรรมเหล่านี้ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับนายจ้าง ช่วยส่งเสริมเป้าหมายย่อยของการตลาดภายใน คือ การดึงดูดใจ การพัฒนา การกระตุ้น และการรักษาพนักงานระดับดีเยี่ยม ผู้จัดการระดับกลาง สามารถช่วยรักษาและการทำงานที่ยาวนานขึ้นของพนักงานใหม่ด้วยการให้คำแนะนำในขณะที่ทำงาน (on the job training) โดยที่ Berry, Bennett และ Brown (1989) สนับสนุนว่าการฝึกอบรมและการให้การศึกษากับผู้จัดการเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำ และทักษะการให้คำแนะนำซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารแบบปากต่อปาก (word of mouth communication) จากรายงานทางการตลาดพบว่า การตัดสินใจของลูกค้าประมาณ 80 % เกิดจากการสื่อสารแบบปากต่อปาก ซึ่งการสื่อสารแบบปากต่อปาก ระหว่างพนักงานในปัจจุบันและอนาคต เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความชอบ หรือไม่ชอบในตัวนายจ้าง

การรวมพนักงานเข้าไว้ในวิสัยทัศน์ของบริษัท

พนักงานต้องการการรับรู้ของตัวเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำหน้าที่เป็นตัวแทนนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำให้พนักงานเข้าใจภารกิจ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์องค์กรควรเห็นคุณค่าในผลงานของพนักงานว่าเหมาะสมสอดคล้องกับภาพโดยรวมของบริษัท การจะทำให้สิ่งเหล่านี้ได้ องค์กรต้องเข้าใจวัฒนธรรมการบริการของบริษัท Schneider และ Bowen (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมการบริการของบริษัทเป็นการแบ่งปันการรับรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร เป็นการแบ่งปันคุณค่าและความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องทำไม่สิ่งเหล่านั้นถึงมีความสำคัญ

Henry (2003) รายงานว่า การรักษาพนักงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เขาแนะนำว่าการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำหนดความพอใจของพนักงาน

รู้จักลูกค้าภายใน

การรับสมัครงานและการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ องค์กรต้องเข้าใจลูกค้าภายในเกี่ยวกับความปรารถนา ทศนคติ และความกังวลเช่นเดียวกับการเข้าใจตลาดด้วยการทำวิจัย ประสพการณ์และการสื่อสารที่คงที่ในทุกระดับขององค์กร Berry และ Parasuraman (1992) ยืนยันว่า การตลาดภายในสำคัญเช่นเดียวกับการตลาดภายนอก เช่น ชั่วโง่งทำงาน ชุดทำงาน นโยบายการจ้างงาน รางวัล โบนัส และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การประเมินทิศทางการลูกค้าภายในเป็นสิ่งที่ทำได้อีกเช่นเดียวกับการตลาดภายนอก การวิจัยและการสื่อสารในทุกระดับขององค์กร ช่วยทำให้สามารถเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญทั้งในส่วนที่เป็นลูกค้าภายในปัจจุบันและอนาคต

การจ้างคนที่มีความสามารถในการทำงานและการบริการ

พนักงานจำเป็นต้องมีความสามารถ เพื่อตอบสนองต่อหน้าที่ รับผิดชอบทั้งในสายการผลิตและการบริการ ในขณะเดียวกันการทำงานต้องมีการติดต่อกับทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการให้บริการด้วยในงานวิจัยแนะนำว่านอกจากความสามารถแล้วในการรับสมัครงาน ต้องพิจารณาถึงลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความมีน้ำใจ การเอาใจใส่ และการเข้าสังคม (Schneider และ Schechter, 1991) ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพการทำงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ด้วย เพราะถ้าในขั้นตอนการรับสมัคร ไม่ได้ให้ความสนใจในประเด็นเหล่านี้ ผลที่ตามมา คือ อัตราการหมุนเวียนพนักงานสูง กำลังการผลิตต่ำ และความพอใจของลูกค้าต่ำ

การฝึกอบรมด้านเทคนิคและทักษะการมีปฏิสัมพันธ์

ผู้บริหารจำนวนไม่มากที่เข้าใจว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือทางการตลาด Berry และ Parasuraman (1992) ยืนยันว่าการฝึกอบรมช่วยส่งเสริมเป้าหมายย่อยของการตลาดภายใน คือ การดึงดูดใจ การพัฒนา การกระตุ้น และการรักษาพนักงานระดับดีเยี่ยม ผู้จัดการระดับกลางสามารถช่วยรักษาและการทำงานที่ยาวนานขึ้นของพนักงานใหม่ ด้วยการให้คำแนะนำในขณะที่ทำงาน (on the job training) โดยที่ Berry, Bennett และ Brown (1989) สนับสนุนว่า การฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่ผู้จัดการเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำและทักษะการให้คำแนะนำ

นอกจากนี้การฝึกอบรมยังช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันกับองค์กร เพราะหมายถึงการแบ่งปันการรับรู้ในวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย

ของบริษัท การจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นการสื่อสารไปยังพนักงานว่า บริษัทสนใจและต้องการลงทุนในความก้าวหน้าของพวกเขา จากการศึกษาของสมาคมการตลาดของอเมริกา (1996) พบว่า ในขณะที่เศรษฐกิจตกต่ำ 75 % ของบริษัทที่มีการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานมีกำไรมากขึ้น และมากกว่าบริษัทที่ตัดงบประมาณส่วนนี้

แม้ว่าการศึกษานี้จำนวนหนึ่งพบว่า การให้การศึกษาเป็นการลงทุนที่เสี่ยงสำหรับบริษัท เพราะพนักงานรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของตลาด เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนงาน แต่การศึกษาจำนวนมากยืนยันว่า การลงทุนในมนุษย์เป็นเครื่องมือที่มีอำนาจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลก ให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก

นักจิตวิทยาด้านสิ่งแวดล้อม แนะนำว่า สถานที่การทำงานก่อให้เกิดพฤติกรรม 2 ด้านที่แตกต่างกัน คือ 1) พฤติกรรมที่ต้องการเข้าใกล้ (approach behaviors) เป็นพฤติกรรมด้านบวก เช่น ความต้องการที่จะอยู่ ต้องการค้นหา ต้องการทำงาน และต้องการผูกพันเข้าร่วมเป็นสมาชิก 2) พฤติกรรมที่ต้องการหลีกเลี่ยง (avoidance behaviors) เป็นพฤติกรรมด้านลบประกอบด้วย ไม่ต้องการที่จะอยู่ ไม่ต้องการค้นหา ไม่ต้องการทำงาน และ ไม่ต้องการผูกพันเข้าร่วมเป็นสมาชิก (Mehrabian and Russell, 1974)

การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ หมายถึง การมีพื้นที่สำหรับพักผ่อน โรงอาหารหรือสิ่งทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่มากขึ้น การออกแบบสิ่งเหล่านี้ต้องเข้าใจความต้องการพนักงาน เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าภายใน

เห็นคุณค่าพนักงานทำงานที่เหมาะสม

Henry (2003) พบว่า นายจ้างมองว่าการให้เงินเดือนที่ดี เป็นสิ่งสำคัญและเป็นเหมือนคุณค่าของการทำงาน ในขณะที่พนักงานมองว่าการมีเงินเดือนที่ดีเป็นอันดับ 5 ของคุณค่าจากการทำงาน การเห็นคุณค่า เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจของพนักงานในผลงานที่ทำ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมทางด้านบวก (Arnett, Leverie can McLane, 2002) การเห็นคุณค่า เช่น การชมเชยความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริง และการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารไปยังพนักงานทุกระดับ ในองค์กรจำนวนมากหัวหน้างานลืมที่จะแสดงออกถึงการเห็นคุณค่า แม้กระทั่งเรื่องปกติธรรมดา เช่น การกล่าวคำขอบคุณ หรือการไม่สนใจในการรักษาความซื่อสัตย์ต่อองค์กรของพนักงาน การแสดงความคิดเห็น หรือการประเมินค่าจากพนักงานสามารถนำไปสู่ผลกำไรที่มากขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกถึงการเห็นคุณค่าและรู้สึกมีส่วนร่วมกับบริษัท ประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ในที่สุดส่งผลต่อกำไรที่มากขึ้น และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การวัดและการให้รางวัลพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง

พนักงานทุกคนต้องการทราบประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อการพัฒนาเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ซึ่งพวกเขาเชื่อในระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมและการวัดประสิทธิภาพต้องมีความยุติธรรม ส่งผลให้เกิดผลด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน และการรักษาพนักงาน (Arnett, Leverie and McLane, 2002) เมื่อพนักงานรับรู้และยอมรับการประเมินประสิทธิภาพที่ยุติธรรม และพวกเขามีคุณค่าสำหรับการได้รับรางวัล ทำให้เกิดความพอใจทั้งระดับบุคคลและทีม ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพระดับสูง ในที่สุดส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นและถาวรของความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

การสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับองค์กร เช่น การพูดคุย หนังสือพิมพ์หรือวารสารขององค์กร การส่งข้อความอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือการใช้เสียงตามสาย เป็นการแสดงข้อความหรือความรู้สึกโดยตรงจากเจ้าของไปยังพนักงาน นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย ผู้จัดการ และหัวหน้าควรกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการเอาใจใส่ในเนื้อหาระหว่างการสนทนาอย่างแท้จริง รวมทั้งการแสดงออกทางอารมณ์ที่จริงใจ ทำให้หัวหน้าสามารถเข้าใจพนักงานได้ดีขึ้น ทั้งด้านความต้องการ ความปรารถนา และความกังวลใจ การเปิดใจพูดคุยเป็นสิ่งที่ได้ผลเพราะนำไปสู่การเห็นอกเห็นใจ และสร้างมิตรภาพอันดีระหว่างเจ้าของผู้จัดการและพนักงาน เทคนิคทั้ง 10 ในการตลาดภายใน สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกสถานที่ ซึ่งจะให้ผลดีต้องได้รับการเอาใจใส่อย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร แผนกทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน ตลอดจนพนักงานทุกระดับ

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานกับนายจ้าง

Herman (2004) แนะนำว่านายจ้างที่ตลาดต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการในการดำเนินธุรกิจให้สามารถรับสถานการณ์การขาดแคลนแรงงานที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการที่เป็นพื้นฐานและเรียบง่ายแต่ให้ประสิทธิผลมาก มีดังนี้ 1) ปรับปรุงคุณภาพการเป็นผู้นำขององค์กร 2) ทดสอบว่าระบบการทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ ค้นหาโอกาสในการทำธุรกิจด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) กำหนดขนาดบริษัทโดยระบุจำนวนพนักงานที่จำเป็นสำหรับดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ให้ความสนใจการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ

ค่าตอบแทนไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเสมอไป การให้ความเอาใจใส่ เห็นคุณค่า และความผูกพันกับองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญเสมอ 5) วางแผนเป้าหมายองค์กรในอนาคต วางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการก้าวไป 6) กำหนดทีมงานที่ต้องการให้มีส่วนร่วมในอนาคต ด้านการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม ทักษะ วางแผนอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างระมัดระวัง แต่ต้องเริ่มตอนนี้ และทำอย่างจริงจังจึงจะประสบความสำเร็จได้

ข้อจำกัดและการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในปัจจุบัน แบ่งแนวคิดออกเป็นสองแนวคิด คือ สถานการณ์การขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลง และการเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากร อีกแนวคิดคือการตัดสินใจยึดอายุการเกษียณของพนักงานสูงอายุ และการแข่งขันในโลกเสรีทำให้เป็นกำลังแรงงานทดแทน ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการขาดแคลนแรงงานอย่างแท้จริง

งานวิจัยส่วนน้อยที่ทำการวิจัยด้านปริมาณทำให้การพยากรณ์ หรือคาดการณ์สถานการณ์แรงงานยังเป็นสิ่งที่คลุมเครือ ในอนาคตการวิจัยควรมีการวิจัยทางด้านปริมาณที่มากขึ้น เพื่อการพยากรณ์ที่แม่นยำมากขึ้นและทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

สรุป

ไม่มีใครสามารถทราบได้ว่า ในอนาคตตลาดแรงงานจะตึงตัว หรือเกิดสถานการณ์การว่างงานขึ้นกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ และแรงกดดันหลากหลายด้านจากโลกาภิวัตน์ การรับมือที่ดีที่สุดสำหรับนายจ้าง คือ การให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบริษัท การให้ความสำคัญในนโยบาย

การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านการค้นหา และคัดสรรบุคคลที่มีความสามารถ ตลอดจนการ รักษาพนักงานที่มีความสามารถ ให้ซื่อสัตย์และ มั่นคงกับบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้าง ความได้เปรียบที่ถาวรทางการแข่งขัน

บรรณานุกรม

- Ann, F. (2003, October 7). Believe It Or Not, A Labor Shortage Is Coming. *Fortune*. American Management Association (AMA). (1996). *Corporate downsizing, job elimination and job creation : Summary of key findings*. New York : AMA.
- Amett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as intimal - marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 43 (2), 87 - 96.
- Barton, W., & Robin W. (2002). *Handbook Of Marketing*. Lodon : British Library.
- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Service quality : A profit strategy for financial institutions*. Homewood, IL : Dow Jones - Irwin.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts from within. *Marketing Management*, 1 (1), 24 - 34.
- Berry, L. L. (1995). *On great service : A Framework for action*. New York : Free Press.
- Benoy, W. J. (1996). *Internal Marketing Builds Service Quality*. *Marketing Review*, 16 (1), 54 - 59.
- Carlzon, J. (1987). *Moment of truth*. Cambridge, MA : Ballinger Publishing.
- Carolyn, M. V. (1999). Can occupational labor shortages be identified using available data ? *Monthly Labor Review*, 122 (3), 15 - 21.
- Dali, L. Y. (2005). China's Looming Labor Shortage. *Far Eastern Economic Review*, 168 (2), 19 - 24.
- David, B. (2006, April 3). Labor Shortage in China May Lead to Trade Shift. *New York Times*.
- David, M. B. & George J. S. (1957). *The Demand and Supply of Scientific Personnel* (New York, National Bureau of Economic Research, p. 23.
- Diana, F., & Andrew, J. G. (2005). China's looming talent shortage. *The Mc Kinsey Quarterly*, (4), 70 - 79.
- Gordon B. T. M., Richard W. J., & Can M. (2006). *The Retirement Project. Why Do Boomers Plan To Work So Long?*. Washington : The Urban Institute.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Gustman, A. L., & Steinmeier, T. L. (2003). *Retirement Effects of Proposals by The President's Commission to Strenhthen Social Securty*. Working Paper w10030. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research.
- Henry, R. (2003). *Retention One Key To Great ROE*. Retrieved online July 7, 2006 from http://www.vcgsoftware.com/pdf/wp_ROE_retention.pdf.

- Hales, C., & Mecrate - Butcher, J. (1994). Internal marketing and Human Resource management in Hotel consortia. *International Journal of Hospitality Management*, 13 (4), 313 - 326.
- John, J. B. (2010). Workforce Management As A Global Issue. *American Water Works Association Journal*, 102, 7 : 42 - 45.
- Kenneth, J. A., & William, M. C. (1959). Dynamic Shortages and Price Rises : The Engineer - Scientist Case. *Quarterly Journal of Economics*, May, p. 292.
- KORNAL, J. (1979). Resource - Constrained Versus Demand - Constrained Systems. *Econometrica (pre - 1986)*, 47 (4), 801 - 819.
- Linda, L. (2008). Retiring Baby - Boomers = A Labor Shortage? *CRS Report for Congress* (Congressional Research Service Order Code RL33661).
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Neeta, P. F., & Paul E. H. (2009). From Labor Shortage to Labor Surplus : The Changing Labor Market Context and Its Meaning for Higher Education. *Continuing Higher Education Review*, 73, 11 - 31.
- Peter, C. (2003). Will There Really Be a Labor Shortage? *Organizational Dynamics*, 32 (3), 221 - 233.
- Peter, C. (2005). Will There Really Be a Labor Shortage? *Human Resource Management*, 44 (2), 143 - 149.
- Peter, C. (2008). Talent Management for the Twenty - First Century. *Human Resource Management*, 86 (3), 74- 81.
- Peter, F. D. (1986). The Changed World Economy. *Foreign Affairs*, 64 (4), 341 - 351.
- Peter, F. D. (1992). Beyond the Blue - Collar Worker. *Modern Office Technology*, 37 (12), 12 - 14.
- Peter, F. D. (2000). Strategies for the 21st century. *Tooling & Production*, 66 (1), 92 - 97.
- Richard, B. F. (2006). Labor Market Imbalances : Shortages, or Surpluses, or Fish Stories?, *Proceeding of Boston Federal Reserve Economic Conference, 2006 : Global Imbalances - As Giants Evolve*. Chatham Massachussets.
- Roger, E. H. (2004). Strategic planning for the impending labor shortage. *Employment Relations Today*, 31 (1), 19 - 24.
- Scheider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning The Service Game*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Schneider, B., & Schecter, D. (1991). Development Of A Personnel Selection System For Service Jobs. In S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson & B. Gustavsson (Eds.) *Service Quality : Multidisciplinary And Multinational Perspectives* (pp. 217 - 236). Lexington, MA : Lexington Books.

- Stone, R., & Harahan, M. (2010). Improving The Long - Term Care Workforce Serving Older Adults. *Health Affairs*, 29 (1), 109 - 115.
- Sudhir, H. K. (2007). Internal Marketing : An Antidote for Maau's Labor Shortage. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11 (1), 1 - 11.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic Sourcing : To Make or Not Make. *Harvard Business Review* (November - December, 1992 : 98 - 107).
- Zeithaml, V. A., Bithner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Service Marketing : Integrating Customer focus across the firm (4th ed.)*. New York, NY : McGraw - Hil Irwin.