

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

ปิยฉัตร บุรีวัฒน์¹

บทคัดย่อ

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างเคยขึ้นกับการลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานออก หรือพนักงานลาออก หรือแม้กระทั่งเคยขึ้นกับการที่ผู้สมัครก้าวเข้ามาให้สัมภาษณ์ถึงตัวบริษัท แต่จาก การศึกษาในปัจจุบันจำนวนมากเดือนว่า เศรษฐกิจที่ลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานออก หรือพนักงานลาออก หรือแม้กระทั่งเคยขึ้นกับการที่ผู้สมัครเพื่อเติมเต็มตำแหน่งที่ว่างได้ นายจ้างประสบกับความยากมากขึ้นในการรับสมัครและการจ้างงาน เพราะต้องแข่งขันกับนายจ้างรายอื่น ปัญหากำลังแรงงานเป็น ภารกิจการณ์ที่ท้าทาย และเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ล่าสุดในอเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย

จากการศึกษาจำนวนมากพบว่า การขาดแคลนแรงงานเกิดเนื่องจากการลดลงของกำลังแรงงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่ลดลงของประชากร แต่ล่าสุดที่ท้าทายมากกว่าคือ นายจ้างมีการดำเนินการอย่างไร ในความล้มเหลวที่ว่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบการจ้างงาน การสร้างระบบการจ้างงานที่ดีคือ ผู้สมัคร และนายจ้างดำเนินการอย่างไรกับพนักงานที่สูงอายุ ซึ่งครอบคลุมส่วนที่มากที่สุด ของบริษัท และล่าสุดที่ท้าทายมากที่สุด คือ นายจ้างดำเนินการกลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พวกราษฎร์ไม่อยู่

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

¹ คณะบริหารธุรกิจ โครงการปริญญาเอกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัดเชียงใหม่

บทนำ

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างเคยชินกับการลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานออก หรือพอใจเมื่อพนักงานลาออก หรือแม้กระทั่งเคยชินกับการที่ผู้สมัคร ก้าวเข้ามายังสัมภาษณ์ถึงตัวบริษัท แต่จากการศึกษาในปัจจุบันจำนวนมาก เห็นว่าเศรษฐกิจที่ถูกด้อยกำลังฟื้นตัว และเป็นการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว นายจ้างจะเพิ่มภารกิจใหม่สามารถหาผู้สมัครเพื่อเพิ่มเติมตำแหน่งที่ว่างได้ นายจ้างประสบกับความยากมากขึ้นในการรับสมัครและ การจ้างงาน เพราะต้องแข่งขันกับนายจ้างรายอื่น ปัญหาที่กำลังแรงงานเป็นปัจจัยการณ์ที่ท้าทาย และเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ลั่นผลกระทบทั่วในอเมริกา ยุโรป เอเชีย และอเมริกาใต้

จากการศึกษาจำนวนมากพบว่า การขาดแคลนแรงงานเกิดเนื่องจากการลดลงของกำลังแรงงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่ลดลงของประชากร แต่ลึกลงที่ท้าทายมากกว่า คือ นายจ้างมีการดำเนินการอย่างไรในความล้มเหลวระหว่าง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบการจ้างงาน การสร้างระบบการจ้างงานที่ดึงดูดใจผู้สมัครและนายจ้างดำเนินการอย่างไรกับพนักงานที่สูงอายุ ซึ่งครอบอัตราส่วนที่มากที่สุดของบริษัท และลึกลงที่ท้าทายมากที่สุด คือ นายจ้างดำเนินการลุยหอด้วยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พากเพียร มีอยู่

การขาดแคลนแรงงาน

การขาดแคลนแรงงานในทางเศรษฐกิจ เกิดขึ้น เมื่ออุปสงค์แรงงานมีมากกว่าอุปทานแรงงาน ซึ่ง

เป็นแรงงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม พร้อมที่จะทำงานและต้องการที่จะทำงานชนิดนั้น การว่างงานเกิดขึ้นเมื่อนายจ้างมองหาผู้สมัครงาน เพื่อการจ้างงานมีปริมาณมากกว่าจำนวนผู้สมัครงาน ซึ่งต้องการค่าตอบแทนระดับปกติ

การให้คำนิยามจากนักเศรษฐศาสตร์ในการขาดแคลนแรงงานที่เกิดขึ้นจริง คือ เมื่อปริมาณแรงงานมีมาก นายจ้างคุ้นเคยกับการจ้างงานผู้สมัครงานที่มีความสามารถ หรือประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามเมื่อตลาดแรงงานตึงตัว ปริมาณผู้สมัครงานลดต่ำลง ทำให้นายจ้างเกิดความยากลำบากในการมองหาผู้สมัครที่มีความสามารถเหมาะสม ส่งผลให้นายจ้างอาจจะจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หรือมีการจ้างงานผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการ

การวิเคราะห์ตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ เป็นการมองตลาดที่ไม่มีข้อจำกัด ซึ่งอุปทานจะเท่ากับอุปสงค์ที่ภาคตลาดจริง นั่นคือ ถ้ามีการเพิ่มเงินเดือนจะทำให้เกิดอุดตุลภาพ ซึ่งในทางทฤษฎี ปัญหาการขาดแคลนแรงงานจะหายไป แต่ในความเป็นจริง ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเกิดจากสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำให้เกิดการตอบสนองที่หลากหลายทั้งจากนายจ้างและพนักงาน

นักเศรษฐศาสตร์กล่าวว่า การขาดแคลนแรงงาน เป็นลิ่งกระตุนให้บริษัทปรับปรุงเงื่อนไขการทำงาน รวมทั้งจ้างงานพนักงานด้วยการให้ลิ่งจูงใจและผลประโยชน์ที่มากขึ้น

Kornai (1979) ได้นิยาม “การขาดแคลน” หมายถึง การที่ทรัพยากรหรือทุนไม่ได้ถูกนำไปใช้ หรือไม่เกิดการใช้งานที่เพียงพอ ซึ่งรบกวนและ

เป็นสาเหตุของความวุ่นวายในกำลังการผลิต ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Bureau of Labor Statistic (BLS) ของอเมริกาพบว่า วิกฤติ การขาดแคลน เกิดจากความไม่สมดุลของทักษะ การทำงานกับความต้องการ จากการศึกษาความ อุปสงค์และอุปทาน ในตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ เลพะด้านของ David M. Bank และ George J. Stigler (1957) พบว่าการขาดแคลนเกิดจาก สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้การสรุปสาเหตุ การขาดแคลนแรงงานไว้ 3 ประการคือ 1) การขาด แคลนแรงงานเกิดขึ้น เมื่อปริมาณผู้เชี่ยวชาญ เลพะด้านที่พร้อมทำงานมีน้อยกว่าความต้องการ 2) การขาดแคลนแรงงานเกิดเมื่ออุปสงค์มีมากกว่า อุปทานที่ระดับค่าตอบแทนปกติ 3) การขาดแคลน แรงงานเกิดเมื่อการเพิ่มของอุปทานในอัตรา ที่น้อยกว่าการเพิ่มของอุปสงค์ที่ระดับค่าตอบแทน ปัจจุบัน Kenneth Arrow และ William Capron (1959) ได้นำเสนอแนวความคิดการขาดแคลนแบบ พลวัต นั่นคืออุปสงค์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมากกว่า อุปทาน เป็นสาเหตุของการขาดแคลนแบบพลวัต ซึ่งมีอัตราที่รวดเร็วและทันทัน

การศึกษาจำนวนมาระบุว่า ปัญหาการ ขาดแคลนแรงงาน เกิดจากการลดลงของกำลัง แรงงาน แต่มีการศึกษาจำนวนหนึ่งชี้ว่า กำลัง แรงงานไม่ได้ลดลง แต่กำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการตัดสินใจเลื่อนเวลาเกณฑ์ของ พนักงานสูงอายุ หรือการตัดสินใจทำงานนอกเวลา หลังจากเกณฑ์

แนวโน้มอุปทานแรงงาน

การอภิปรายเรื่องการลดลงของประชากร มีการ กล่าวถึงมานานแล้ว โดยเปรียบเทียบอัตราการเกิด

ของคนรุ่น “baby boom (คนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1945 - 1964)” และคนรุ่น “baby bust (คนรุ่น ต่อมากที่มีอัตราการเกิดลดต่ำมาก)” ข้อสันนิษฐาน ส่วนใหญ่กล่าวว่า คนรุ่น baby bust เป็นสาเหตุ ของการขาดแคลนแรงงานที่กำลังเกิดขึ้น และคน รุ่นนี้เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงาน ในขณะที่ Cappelli (2005) โต้แย้งว่าในความเป็นจริง มีการเข้าสู่ ตลาดแรงงานตั้งแต่ลิบปีที่ผ่านมา

ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงในกำลังแรงงาน ที่มีความสำคัญ ไม่ใช่เรื่องการตกต่ำของกำลัง แรงงาน แต่เป็นปัญหาจากพนักงานสูงอายุที่มี อัตราส่วนมากที่สุดในองค์กร ซึ่งกำลังถึงวัยเกษียณ การศึกษาจำนวนมากลัพนันนิษฐานว่ารูปแบบการ เกษียณอายุในอนาคตไม่มีการเปลี่ยนแปลงและ พนักงานจะเกษียณอายุที่อายุเท่าเดิม ซึ่งแนวคิดนี้ ไม่สมเหตุสมผลกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น มีตัว ชี้วัดจำนวนมากที่ระบุว่าพนักงานสูงอายุคาดหวัง ที่จะทำงานนานขึ้นและถึงแม้จะเป็นจำนวนที่ไม่มาก แต่จากสัดส่วนของพนักงานสูงอายุที่มาก ทำให้ได้ ตัวเลขที่มากเพียงพอสำหรับการทดสอบอุปทาน แรงงาน (Gustman & Steinmeier, 2003)

Peter F. Drucker (2000) กล่าวว่า ปัญหา เรื่องประชากรสูงอายุไม่ใช่เรื่องใหม่ เราทราบแล้ว ว่าจะจัดการกับปัญหานี้อย่างไร มันจะเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก วุ่นวาย และน่ากลัว ในอีก 20 หรือ 30 ปีข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงประชากรจะมีอิทธิพลเหนือการเมือง ซึ่งยังไม่มีประเทศไทยเตรียมรับมือกับปัญหานี้

นอกจากนี้ Peter F. Drucker (2000) กล่าว เพิ่มเติมว่า ปัญหาการลดลงของประชากรมาพร้อม กับการเพิ่มขึ้นของผู้อพยพ ที่มาจากการย้าย居 เช่น ประเทศโอลิสต์ลาม ซึ่งจำนวนที่มากขึ้นนำมา ซึ่งปัญหาของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและ ศาสนา Cappelli (2005) กล่าวว่า ถ้าแนวโน้ม

ตลาดแรงงานตึงตัว ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเพิ่มทางเลือกในการรับสมัคร โดยการจ้างงานผู้รับเหมาช่วงในประเทศ (subcontract) หรือการลงทุนดำเนินการในพื้นที่ที่มีค่าจ้างที่ต่ำกว่าหรือในที่สุดขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ซึ่งมีภูมิภาคที่น้อยกว่าการจ้างแรงงานอยู่พ

ในขณะที่ Richard Freeman (2006) มองว่าการขาดแคลนแรงงาน เกิดจากลักษณะประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการอพยพของคนต่างชาติที่มีมากขึ้นและซึ่งอยู่กับการพยากรณ์ทางด้านเศรษฐกิจ แต่ Freeman ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่า การขาดแคลนแรงงานเกิดจาก การเกษียณอายุและการลดลงของกำลังแรงงาน

การเกษียณอายุไม่ได้หมายถึงการที่คนหยุดทำงาน แต่หมายถึงคนที่หยุดทำงานแบบเต็มเวลา และเปลี่ยนไปทำงานแบบนอกเวลาหรือเวลาทำงานยืดหยุ่นมากขึ้น (Drucket, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง The retirement project ของ Gordon B.T. Mermin, Richard W. Johnson, และ Dan Murphy ในปี 2006

ความเจริญทางด้านสาธารณสุขทำให้มนุษย์มีอายุที่ยืนยาว ประกอบกับระบบการจ่ายค่าบำเหน็จบำนาญที่ยังไม่เพียงพอสำหรับอายุที่ยาวนานขึ้น ทำให้พนักงานสูงอายุ มีแนวโน้มที่จะยืดเวลาการเกษียณออกไป พนักงานเหล่านี้เป็นคนที่มีประสบการณ์และผ่านการฝึกอบรมมากมาย ถ้าพวกเขายังคงทำงานต่อ ก็ต้องการให้คุณภาพงานโดยเฉลี่ย ปรับปรุงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เป็นปัญหาสำหรับนายจ้าง และแผนกทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างกลยุทธ์ที่สามารถจูงใจ และรักษาพนักงานเหล่านี้

การขาดแคลนแรงงานและการเติบโตทางเศรษฐกิจ

จากการศึกษาจำนวนมากยืนยันว่า การเติบโตของกำลังแรงงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยวัดจากผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ซึ่ง Cappelli (2005) ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งหมดขึ้นอยู่กับอัตราการโตของกำลังการผลิตซึ่งสามารถเชื่อมเป็นสมการ คือ

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

$$= \text{ผลผลิตตั้งหน่วยในเศรษฐกิจ}$$

ถ้าจำนวนพนักงานลดลง โดยที่ผลผลิตต่อพนักงานเท่าเดิม ส่งผลให้ผลผลิตตั้งหน่วยในเศรษฐกิจลดลง Cappelli ไม่เห็นด้วย เพราะสามารถใช้ได้กับสถานการณ์ที่มีการจ้างงานเต็มอัตราเพียงเหตุการณ์เดียว ซึ่งแทนจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นในสถานการณ์จริง

ในสถานการณ์ที่ตลาดแรงงานตึงตัว ค่าแรงมีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง นายจ้างอาจพิจารณาแก้ปัญหาด้วยการเพิ่มกำลังการผลิตซึ่งสามารถทำได้ใน 2 กรณี คือ 1) นายจ้างลงทุนในอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และระบบ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว 2) พนักงานได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของพวกราหรืออนุมัติจากการเพิ่มกำลังการผลิตแล้ว นายจ้างอาจใช้การลดต้นทุนการผลิต เช่น การตัดสินใจจ้างผู้รับเหมาช่วง (subcontract) โดยใช้เกณฑ์ที่ว่า ผู้รับเหมาช่วงมีความแตกต่างจากเราในเรื่องทรัพยากร หรือบริษัทไม่มีความสามารถ

ที่เพียงพอในด้านนั้น เมื่อทำการจ้างผู้รับเหมา ช่วงแล้ว ทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การลั่นในปริมาณมาก ต้นทุนต่ำ (Venkatesan, 1992 : 98)

นอกเหนือจากที่กล่าวมา การศึกษา จำนวนมากยืนยันว่าอุปทานแรงงานที่เพิ่มขึ้น นอกรากจะช่วยให้เศรษฐกิจเติบโตขึ้นแล้ว ยังช่วย ช่วยลดการเพิ่มขึ้นของค่าแรงด้วย ส่งผลให้ต้นทุน การผลิตลดลง กระตุ้นการบริโภค ซึ่งเป็นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวมของประเทศ แต่ในทางตรงข้าม เมื่ออุปทานแรงงานมากขึ้น ทำให้เกิดราคาก คุลยภาพใหม่ ซึ่งเป็นค่าแรงที่ลดลง รายได้ต่อ ประชากรลดลง ทำให้มาตรฐานการครองชีพลดลง ซึ่งเป็นลิ่งที่กำลังแรงงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น (Cappelli, 2005 ; Freeman, 2006)

ในภาพรวมด้านเศรษฐกิจอุปทานแรงงาน ไม่มีการลดลง แต่ในที่สุดมันจะเพิ่มอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่เพิ่มขึ้น เช่น ผ่านการยืดระยะเวลาเกี้ยวน (Crucker, 2000 ; Cappelli, 2005, Levine, 2008) ไม่จำเป็นเสมอไปที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะ ประชากรในตลาดแรงงาน จะส่งผลให้เกิดตลาด แรงงานตึงตัว หรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจจะช่วย เพิ่มการสร้างงาน ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศญี่ปุ่น ที่เป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่ดี และอัตราการเกิดตัว และมีการลดลงของ อุปทานแรงงานอย่างแท้จริง แต่ก็ยังประสบกับ ปัญหาการว่างงาน จากการสำรวจจำนวนมาก ระบุว่า ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของนายจ้าง ที่แท้จริง ไม่ได้เกิดจากการที่นายจ้างไม่รับรู้หรือ เพิกเฉยกับปัญหาที่กำลังเผชิญ หรือไม่เปิดโอกาส ให้มีการรับสมัครงาน แต่เกิดจากการที่นายจ้าง ไม่สามารถจ้างผู้สมัครที่มีทักษะ และคุณสมบัติ เหมาะสมกับที่ต้องการในค่าจ้างระดับตลาด

เป็นปัญหาทางการเงิน ซึ่งผู้บริหารมองว่าค่าใช้จ่าย ในการรักษา rate ต้นอัตราการหมุนเวียนพนักงาน (turnover) เป็นค่าใช้จ่ายที่สูง โดยมองข้ามว่า เป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อ ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวของบริษัท

การขาดแคลนแรงงานและโลกาภิวัตน์

ปัจจุบันทุกองค์กร ไม่ได้เป็นการดำเนินกิจการ ภายใต้เศรษฐกิจแบบปิด ซึ่งมีเพียงการพิจารณา ภายในประเทศไม่ใช่จะเป็นด้านการตลาด การผลิต การบริการ ซึ่งรวมไปถึงเงื่อนไขแรงงานด้วย โลกาภิวัตน์ทำให้บริษัทเข้าถึงตลาดแรงงานต่างชาติ ผ่านการลงทุนในต่างประเทศ คุณงานภายใน ประเทศที่อยู่ในพื้นที่ค่าแรงต่ำ หรือการจ้างงาน แบบลัญญาจ้าง และการจ้างงานคนต่างชาติที่เกิด ในประเทศไทย หรืออพยพเข้ามาในประเทศไทย ดังนั้น การประเมินสถานการณ์แรงงาน ต้องประเมิน ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะ การเปิดประเทศของจีน การล้มล塌ของโซเวียต รวมทั้งการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศกำลัง พัฒนา เช่น อินเดียซึ่งเป็นประเทศที่มีค่าแรงที่ต่ำ จากการประเมินของ Freeman (2005) พบว่า ปริมาณแรงงานก่อนที่ทั้งสามประเทศจะเข้าร่วม มีปริมาณ 1.46 พันล้านคน แต่ในปี ค.ศ. 2000 หลังจากการเข้าร่วมตลาดแรงงานโลก พบว่า ปริมาณ แรงงานเพิ่มเป็น 2.93 พันล้านคน ซึ่งเป็นตัวเลข ที่มากเป็น 2 เท่าของตัวเลขเดิม

Freeman (2006) กล่าวว่า จากการ เปลี่ยนแปลงงานระดับโลก ทำให้บริษัทข้ามชาติ ตัดสินใจลงทุนในประเทศที่มีค่าแรงต่ำ เช่น อินเดีย จีน ในขณะที่ Barboza (2006) ยังว่า เนื่องจาก โลกเปิดกว้างมากขึ้น บริษัทข้ามชาติจำนวนมาก

พบว่า ประเทศจีนไม่ได้ค่าแรงที่ต่ำสำหรับพวกเขารักต่อไป เมื่อเทียบกับเวียดนามและลาว

Drucker (2000) กล่าวว่าธุรกิจไม่สามารถอยู่ได้ โดยขึ้นอยู่กับต้นทุนค่าแรงที่ถูกเพียงอย่างเดียว เพราะต้นทุนค่าแรงมีอัตราส่วนเพียงเล็กน้อย เพียงหนึ่งในแปดของต้นทุนทั้งหมด การดำเนินการภายใต้สถานการณ์ต้นทุนต่ำ และการได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากรัฐบาลแต่บริษัทมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำก็ไม่สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ ในช่วงไม่กี่ปีข้างหน้าบริษัทจะเผชิญกับโลภากิจวัตน์ บริษัทที่ใช้การป้องกันเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอยู่รอดได้ กลยุทธ์ที่ดี คือ การสร้างกำแพงป้องกันจากความวุ่นวายภายนอก หรือมีการวัดประสิทธิภาพบริษัทเปรียบเทียบกับผู้นำโลกในแต่ละอุตสาหกรรม

การขาดแคลนแรงงานและประสิทธิภาพ

การย้ายฐานการลงทุนจากประเทศที่พัฒนาไปยังประเทศกำลังพัฒนา เช่น จีน อินเดีย เวียดนามเนื่องจากมีต้นทุนแรงงานต่ำ ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีเสมอไป เนื่องจากเป็นตัวรุ่นใหม่การลั่นเลิ่นไม่ได้ทั้งหมดทุนในเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง เครื่องจักรอัตโนมัติ หรือแม้กระทั่งนวัตกรรมใหม่ เช่น หุ่นยนต์ ซึ่งต้นทุนในกระบวนการที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ถูกกว่าการจ้างงานในพื้นที่ที่มีค่าแรงต่ำ เช่น บริษัทหอพักในอเมริกามีการลงทุนในอเมริกาและไทย โดยที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในอเมริกา ในขณะที่ประเทศไทยได้เปรียบค่าแรงที่ต่ำ แต่ในการเสนอราคาโรงงานในอเมริกาสามารถเสนอราคาที่ต่ำกว่าได้เนื่องจากการใช้เครื่องจักร สามารถลดต้นทุนที่มองไม่เห็นหรือต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น

คุณภาพที่ต่ำหรือต้นทุนการแก้ไข (Drucker, 1986) จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ ประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มที่จะใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือเครื่องจักรอัตโนมัติมากขึ้น ซึ่งเข้ามานแทนที่การทำงานของมนุษย์ ลั่นผลให้บรรเทาปัญหาจากการขาดแคลนแรงงาน หรือในที่สุดเกิดปัญหาการว่างงาน

การขาดแคลนแรงงานและการศึกษา

เมื่อ 50 ปีที่ผ่านมา นายจ้างส่วนมากต้องการจ้างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำหรือไม่ได้จบการศึกษา เมื่อเวลาผ่านไปก็สนับสนุนให้พวกเขามีความก้าวหน้าแต่เนื่องจากอัตราการเกิดในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต่ำ ทำให้คนรุ่นหลังมีปริมาณน้อย พ่อแม่สามารถดูแลเรื่องการศึกษาให้ลูกได้มากขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต พร้อมทั้งการศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้คนรุ่นใหม่ได้รับการศึกษาสูงขึ้นระดับวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในอนาคต พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นคนที่มีการศึกษาสูง ลั่นผลให้นายจ้างมีแนวโน้มจ้างคนที่มีการศึกษาสูง ทำให้คนที่มีการศึกษาต่ำหรือไม่จบการศึกษาไม่เป็นที่ต้องการ (Cappelli, 2006) นอกจากนี้ Levine (2008) กล่าวว่า การกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่และคนที่ว่างงานสนใจการศึกษาเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ

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

ตลาดแรงงานซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวที่เกิดจาก การศึกษา ทั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต้องมี พนักงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่ง สามารถตอบสนองความต้องการตลาดแรงงาน ในอนาคตได้อย่างแท้จริง

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานกับการปฏิบัติ ต่อพนักงานสูงอายุ

เนื่องจากการสาธารณสุขที่ก้าวหน้า ทำให้ มนุษย์มีอายุที่ยืนยาว ส่งผลให้พนักงานสูงอายุ ตัดสินใจทำงานนานขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีมาก สำหรับแผนกทรัพยากรบุคคล ในการที่จะพัฒนา หรือส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนตลาดแรงงาน กลุ่มใหญ่กลุ่มนี้ เช่น การจ้างงานแบบยกเวลา หรือการให้เป็นที่ปรึกษา การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวก นอกเหนือนี้ พนักงานสูงอายุส่วนมาก ต้องการเงินเดือนที่น้อยกว่าพนักงานที่อายุน้อย และยังมีความรู้ความสามารถที่สูง รวมทั้งมีความ ซื่อสัตย์ต่อองค์กรอย่างมาก ทำให้ประสิทธิภาพ เฉลี่ยของครุภูมิสูงขึ้น และผลกำไรที่มากขึ้น

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานด้วยการตลาด ภายใน

การตลาดภายใน เป็นการขยายบริษัทไปยัง พนักงานของบริษัท (Gronroos, 1990) หรือเป็น กระบวนการการดึงดูดใจ การพัฒนา การกระตุ้นและ การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพผ่านงาน พลิกวัณท์ ซึ่งสร้างความพอใจให้กับความต้องการของพวกรเข้า (Berry and Parasuraman, 1991, p. 151 ; 1992, p. 25) ในขณะที่ Kotler และ Armstrong (1991) มองว่า การตลาดภายในเป็นการสร้างทิศทางของ

ลูกค้าในพนักงานด้วยการฝึกอบรมและการกระตุ้น ทั้งการติดต่อลูกค้า และการสนับสนุนพนักงาน ให้ทำงานเป็นทีม

ในวรรณกรรมทางการตลาด การตลาดภายใน อ้างถึงประเภทของกิจกรรม 2 ประเภท ที่มีความล้มเหลวซึ่งกันและกัน คือ การมุ่งเน้นลูกค้า และการมุ่งเน้นพนักงาน (Hales and Mecrete - Butcher, 1994) การตลาดภายในที่มุ่งเน้นลูกค้า มีข้อสันนิษฐานว่าความจริงแล้ว พนักงานทั้งหมด ขององค์กรเป็นนักการตลาด การติดต่อระหว่าง การบริการพนักงานและลูกค้า แสดงให้เห็นความจริง ขณะนั้น (Carlzon, 1987) ที่ซึ่งลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับ การสร้างสรรค์คุณภาพและบริการ การตลาดภายใน ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นการมองหาการลงทุนบนลูกค้า เพื่อสร้างธุรกิจใหม่

การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเกี่ยวข้อง กับการตลาดหรือการส่งเสริมกำลังแรงงานของ องค์กรพื้นฐาน มาจากปรัชญาการคุ้มครองพนักงาน เป็นลูกค้าภายใน และให้ความสนใจกลยุทธ์ของ การสร้างรูปแบบผลิตภัณฑ์งานไปยังความต้องการ ของพนักงาน (Berry and Parasuraman, 1992) ในขณะที่ Hales and Mecrate - Butcher (1994) แบ่งการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงาน เป็น 2 ส่วน คือ การตลาดภายในที่เป็นสาระสำคัญ และการตลาดภายในที่เป็นสัญลักษณ์ การตลาด ภายในที่เป็นสาระสำคัญ เกี่ยวข้องกับการวิจัย การตลาด การสื่อสารทางการตลาด ดำเนิน และส่วนแบ่งการตลาด สำหรับการตลาดภายใน ที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นการบอกให้พนักงานทราบว่า องค์กรเชื่อใจและเห็นว่าพวกรเขามีคุณค่า

เป้าหมายของการตลาดภายในที่มุ่งเน้น พนักงาน เพื่อสร้างกำลังแรงงานที่มั่นคงด้วยอัตรา การหมุนเวียนแรงงาน (turnover) ที่ต่ำ ลดการ

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

กุญแจสำคัญและเทคนิคสำหรับการติดตามภายในที่มุ่งเน้นพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมทางการตลาดและทรัพยากรมนุษย์พบว่า เทคนิคสำคัญหรือกิจกรรม ซึ่งสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในการรับสมัครพนักงาน, การรักษาและการกระตุ้นพนักงานในตลาดแรงงานที่ตั้งตัว ประกอบด้วย 1) การต่อสู้เพื่อคนที่ดีที่สุด 2) กลยุทธ์เป็นนายจ้างที่พนักงานชอบ 3) การรวมพนักงานเข้าไว้ในวิสัยทัศน์ของบริษัท 4) รู้จักลูกค้าภายใน 5) จ้างคนที่มีความสามารถในการทำงาน และการบริการ 6) การฝึกอบรมและทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ 7) ให้การสนับสนุนลิ่งค่านิยมความลับ 8) การเห็นคุณค่าพนักงานทำงานที่เหมาะสม 9) การวัดและการให้รางวัลพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง 10) การลือสาร

การต่อสู้เพื่อคนที่ดีที่สุด

เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่ดีที่สุด อันดับแรกองค์กรจำเป็นต้องระบุคุณสมบัติที่ต้องการ ทั้งจากนั้นแข่งขันกับองค์กรอื่น การดำเนินการที่ดีที่สุดเกี่ยวกับพนักงาน, องค์กรต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับนักการตลาดที่แข่งขันกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้ลูกค้า Zeithaml, Bitner และ Gremler (2006) ลั่งเกตว่า บริษัทที่คิดว่าการรับสมัครงาน เป็นกิจกรรมทางการตลาดอย่างหนึ่ง จะคิดและเข้าใจว่าสถานการณ์ของการมีส่วนแบ่งในระยะยาว Berry (1995) อภิปรายว่าการระบุลักษณะที่เหมาะสมของตำแหน่งงาน แต่ละตำแหน่งนั้นอยู่กับความคาดหวังในการให้บริการ

ลูกค้าและหลังจากนั้นนำลักษณะเหล่านี้ไปทำการคัดเลือกผู้สมัครงาน

นักการตลาดที่ฉลาดรู้ และเข้าใจว่าลิ่งที่ฉลาด หมายถึง การลงทุนที่มากขึ้นสำหรับพนักงานแต่ละคน แต่เมื่อเวลาผ่านไปผลตอบแทนที่ได้รับมากขึ้น ผ่านกำลังการผลิตที่สูงขึ้น ยัตราชารหมุนเวียนพนักงานค่า และทำให้เกิดรายได้มากขึ้น

การเป็นนายจ้างที่พนักงานชอบ

เพื่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด อันดับแรกที่นายจ้างควรทำคือการทำความเข้าใจลูกค้าภายใน นายจ้างที่มีภาพลักษณ์ดี และการส่งมอบคุณภาพระดับสูง ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างชื่อเสียงที่ดี นอกจากนี้ การสนับสนุนการฝึกอบรม การให้โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพและการให้การสนับสนุนการทำงานทั้งด้านเครื่องมือและสภาพแวดล้อมกิจกรรมเหล่านี้ ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับนายจ้าง ช่วยส่งเสริมเป้าหมายย่อของการตลาดภายใน คือ การดึงดูดใจการพัฒนา การกระตุ้น และการรักษาพนักงานระดับดีเยี่ยม ผู้จัดการระดับกลาง สามารถช่วยรักษา และการทำงานที่ยั่งนานาขึ้นของพนักงานใหม่ ด้วยการให้คำแนะนำในขณะที่ทำงาน (on the job training) โดยที่ Berry, Bennett และ Brown (1989) สนับสนุนว่าการฝึกอบรมและการให้การศึกษาผู้จัดการเป็นลิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำ และทักษะการให้คำแนะนำซึ่งทำให้เกิดการลือสารแบบปากต่อปาก (word of mouth communication) จากรายงานทางการตลาดพบว่า การตัดสินใจของลูกค้าประมาณ 80 % เกิดจากการลือสารแบบปากต่อปาก ซึ่งการลือสารแบบปากต่อปาก ระหว่างพนักงานในปัจจุบันและอนาคต เป็นลิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความชอบ หรือไม่ชอบในตัวนายจ้าง

การรวมพนักงานเข้าไว้ในวิสัยทัศน์ของบริษัท

พนักงานต้องการการรับรู้ว่าตัวเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำหน้าที่เป็นตัวแทนนำเสนองานลักษณะองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล เป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำให้พนักงานเข้าใจ ภารกิจ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ องค์กรควรเห็นคุณค่าในผลงานของพนักงานว่า หมายความสอดคล้องกับภาพโดยรวมของบริษัท การจะทำลิ้งเท่านี้ได้ องค์กรต้องเข้าใจวัฒนธรรม การบริการของบริษัท Schneider และ Bowen (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมการบริการของบริษัท เป็นการแบ่งปันการรับรู้ว่าอะไรเป็นลิ้งสำคัญในองค์กร เป็นการแบ่งปันคุณค่าและความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องทำไม่ลิ้งเท่านั้นถึงมีความสำคัญ

Henry (2003) รายงานว่า การรักษาพนักงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวกับด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว เข้าแนะนำว่าการที่พนักงานรู้สึก มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นลิ้งที่สำคัญในการกำหนดความพอดีของพนักงาน

รู้จักลูกค้าภายใน

การรับสมัครงานและการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ องค์กรต้องเข้าใจลูกค้าภายในเกี่ยวกับความประณานา ทัศนคติ และความกับวัลเช่นเดียว กับการเข้าใจตลาดด้วยการทำจัย ประสบการณ์และการลีส์สารที่คงที่ในทุกระดับขององค์กร Berry และ Parasuraman (1992) ยืนยันว่า การตลาดภายใน สำคัญเช่นเดียวกับการตลาดภายนอก เช่น ชั่วโมงทำงาน ชุดทำงาน นโยบายการจ้างงาน รางวัล โบนัส และความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน การประเมินทิศทางลูกค้าภายในเป็นลิ้งที่ทำได้ยากเช่นเดียวกับการตลาดภายนอก การวิจัยและการลีส์สารในทุกระดับขององค์กร ช่วยทำให้สามารถเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญทั้งในล่วงที่เป็นลูกค้าภายในปัจจุบันและอนาคต

การจ้างคนที่มีความสามารถในการทำงานและการบริการ

พนักงานจำเป็นต้องมีความสามารถ เพื่อตอบสนองต่อหน้าที่ รับผิดชอบทั้งในสายการผลิต และการบริการ ในขณะเดียวกันการทำงานต้องมีการติดต่อกับลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการให้บริการด้วยในงานวิจัยแนะนำว่า นักจ้างความสามารถแล้วในการรับสมัครงาน ต้องพิจารณาถึงลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความมีน้ำใจ การเอาใจใส่ และการเข้าสังคม (Schneider และ Schechter, 1991) ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพการทำงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ด้วย เพราะถ้าในขั้นตอนการรับสมัคร ไม่ได้ให้ความสนใจในประเด็นเหล่านี้ ผลที่ตามมา คือ อัตราการหมุนเวียนพนักงานสูง กำลังการผลิตต่ำ และความพอดีของลูกค้าต่ำ

การฝึกอบรมด้านเทคนิคและทักษะการมีปฏิสัมพันธ์

ผู้บริหารจำนวนไม่มากที่เข้าใจว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือทางการตลาด Berry และ Parasuraman (1992) ยืนยันว่าการฝึกอบรมช่วยส่งเสริมเป้าหมายย่อของ การตลาดภายใน คือ การดึงดูดใจ การพัฒนา การกระตุ้น และการรักษาพนักงานระดับดีเยี่ยม ผู้จัดการระดับกลางสามารถช่วยรักษาและการทำงานที่ยาวนานขึ้นของพนักงานใหม่ ด้วยการให้คำแนะนำในขณะที่ทำงาน (on the job training) โดยที่ Berry, Bennett และ Brown (1989) สนับสนุนว่า การฝึกอบรม และการให้การศึกษาแก่ผู้จัดการเป็นลิ้งที่สำคัญโดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำและทักษะการให้คำแนะนำ

นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังช่วยเพิ่มช่วงเวลา คำลั่งใจและความผูกพันกับองค์กร เพราะหมายถึง การแบ่งปันการรับรู้ในวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย

ของบริษัท การจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นการลือสาร ไปยังพนักงานว่า บริษัทสนใจและต้องการลงทุนในความก้าวหน้าของพวากษา จากการศึกษาของสมาคมการตลาดของอเมริกา (1996) พบว่า ในขณะที่เศรษฐกิจตกต่ำ 75 % ของบริษัทที่มีการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานมีกำไรมากขึ้น และมากกว่าบริษัทที่ตัดงบประมาณส่วนนี้

แม้ว่าการศึกษาจำนวนหนึ่งพบว่าการให้การศึกษาเป็นการลงทุนที่เลี่ยงสำหรับบริษัท เพราะพนักงานรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของตลาด เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนงาน แต่การศึกษาจำนวนมากยืนยันว่า การลงทุนในมนุษย์เป็นเครื่องมือที่มีอานาจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลก ให้การสนับสนุนลิ่งอ่อนวยความสะดวก

นักจิตวิทยาด้านลิ่งแวดล้อม แนะนำว่า สถานที่การทำงานก่อให้เกิดพฤติกรรม 2 ด้าน ที่แตกต่างกัน คือ 1) พฤติกรรมที่ต้องการเข้าใกล้ (approach behaviors) เป็นพฤติกรรมด้านบวก เช่น ความต้องการที่จะอยู่ ต้องการค้นหา ต้องการทำงาน และต้องการผูกพันเข้าร่วมเป็นสมาชิก 2) พฤติกรรมที่ต้องการหลีกเลี่ยง (avoidance behaviors) เป็นพฤติกรรมด้านลบประกอบด้วย ไม่ต้องการที่จะอยู่ ไม่ต้องการค้นหา ไม่ต้องการทำงาน และไม่ต้องการผูกพันเข้าร่วมเป็นสมาชิก (Mehrabian and Russell, 1974)

การใช้ลิ่งอ่อนวยความสะดวกในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ หมายถึง การมีพื้นที่สำหรับพักผ่อน โรงอาหารหรือลิ่งที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่มากขึ้น การออกแบบลิ่งเหล่านี้ ต้องเข้าใจความต้องการพนักงาน เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าภายใน

เห็นคุณค่าพนักงานทำงานที่เหมาะสม

Henry (2003) พบว่า นายจ้างมองว่า การให้เงินเดือนที่ดี เป็นลิ่งสำคัญและเป็นเหมือนคุณค่าของการทำงาน ในขณะที่พนักงานมองว่า การมีเงินเดือนที่ดีเป็นอันดับ 5 ของคุณค่าจากการทำงาน การเห็นคุณค่า เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจของพนักงานในผลงานที่ทำ ซึ่งลิ่งผลต่อพฤติกรรมทางด้านบวก (Arnett, Leverie and McLane, 2002) การเห็นคุณค่า เช่น การชุมเชย ความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริง และการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารไปยังพนักงานทุกระดับ ในองค์กร จำนวนมากทัวหน้างานลีมที่จะแสดงออกถึงการเห็นคุณค่า แม้กระทั่งเรื่องปกติธรรมด้า เช่น การกล่าวคำขอบคุณ หรือการไม่สนใจในการรักษาความซื่อสัตย์ต่อองค์กรของพนักงาน การแสดงความคิดเห็น หรือการประเมินค่าจากพนักงาน สามารถนำไปสู่ผลกำไรที่มากขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกถึงการเห็นคุณค่าและรู้สึกมีส่วนร่วมกับบริษัท ประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ในที่สุดลิ่งผลต่อกำไรที่มากขึ้น และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การวัดและการให้รางวัลพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง

พนักงานทุกคนต้องการทราบประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อการพัฒนาเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ซึ่งพวากษาเชื่อในระบบการให้รางวัล ที่เหมาะสมและการวัดประสิทธิภาพต้องมีความยุติธรรม ลิ่งผลให้เกิดผลด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน และการรักษาพนักงาน (Arnett, Leverie and McLane, 2002) เมื่อพนักงานรับรู้และยอมรับการประเมินประสิทธิภาพที่ยุติธรรม และพวากษามีคุณค่าสำหรับการได้รับรางวัล ทำให้เกิดความพอใจทั้งระดับบุคคลและทีม ซึ่งลิ่งผลให้เกิดประสิทธิภาพระดับสูง ในที่สุดลิ่งผลต่อการเพิ่มขึ้นและถาวรของความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

การสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับองค์กร เช่น การพูดคุย หนังสือพิมพ์หรือวารสารขององค์กร การส่งข้อความอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือการใช้เลียงตามสาย เป็นการแสดงข้อความหรือความรู้สึกโดยตรงจากเจ้าของไปยังพนักงานนอกสถานที่ การสื่อสารยังเป็นการกระตุนการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย ผู้จัดการ และหัวหน้าครัวระตือรือร้นในการรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการเอาใจใส่ในเนื้อหาระหว่างการสนทนาอย่างแท้จริง รวมทั้งการแสดงออกทางอารมณ์ที่จริงใจ ทำให้หัวหน้าสามารถเข้าใจพนักงานได้ดีขึ้น ทั้งด้านความต้องการ ความปรารถนาและความกังวลใจ การเปิดใจพูดคุยเป็นลิ่งที่ได้ผล เพราะนำไปสู่การเห็นอกเห็นใจ และสร้างมิตรภาพอันดีระหว่างเจ้าของผู้จัดการและพนักงาน เทคนิคทั้ง 10 ในการตลาดภายใน สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกสถานที่ ซึ่งจะให้ผลดีต่อการรับการเอาใจใส่อย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร แผนกทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานตลอดจนพนักงานทุกระดับ

การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานกับนายจ้าง

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

ค่าตอบแทนไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเสมอไป การให้ความเอาใจใส่ เทนคุณค่า และความผูกพันกับองค์กรเป็นลิ่งที่สำคัญเสมอ 5) วางแผนเป้าหมายองค์กรในอนาคต วางแผนยุทธ์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการก้าวไป 6) กำหนดทีมงานที่ต้องการให้มีส่วนร่วมในอนาคต ด้านการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม ทักษะ วางแผนอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างระมัดระวัง แต่ต้องเริ่มตอนนี้ และทำอย่างจริงจังจะประสบความสำเร็จได้

ข้อจำกัดและการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในปัจจุบัน แบ่งแนวคิดออกเป็นสองแนวคิด คือ สถานการณ์การขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลง และการเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากร อีกแนวคิดคือการตัดสินใจด้วยการเกี้ยวนของพนักงาน สูงอายุ และการแข่งขันในโลกเสรีทำให้เป็นกำลังแรงงานทดแทน ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการขาดแคลนแรงงานอย่างแท้จริง

งานวิจัยล้วนน้อยที่ทำการวิจัยด้านปริมาณทำให้การพยากรณ์ หรือคาดการณ์สถานการณ์แรงงานยังเป็นลิ่งที่คลุมเครือ ในอนาคตการวิจัยควรมีการวิจัยทางด้านปริมาณที่มากขึ้น เพื่อการพยากรณ์ที่แม่นยำมากขึ้นและทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

สรุป

ไม่มีใครสามารถทราบว่า ในอนาคตตลาดแรงงานจะดีดีตัว หรือเกิดสถานการณ์การว่างงานขึ้นกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ และแรงกดดันหลักหลายด้านจากโลกาภิวัตน์ การรับมือที่ดีที่สุดสำหรับนายจ้าง คือ การให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบริษัท การให้ความสำคัญในนโยบาย

การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านการค้นหา และคัดสรรบุคคลที่มีความสามารถ ตลอดจนการ รักษาพนักงานที่มีความสามารถ ให้ซื่อสัตย์และ มั่นคงกับบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้าง ความได้เปรียบที่ทางการแข่งขัน

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*. London : 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 Strengthen Social Security. 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.

KORNAI, 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* (Crongessional 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). Witt 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, of Fish Stories?, *Proceeding of Boston Federal Reserve Economic Conference, 2006 : Global Imbalances - As Giants Evolve*. Chatham Massachussetts.

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 Cusiness 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 : Mutidisciplinary 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.