

## กลยุทธ์การกำจัดปัญหา "งานว่างคน"

บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

เรามักจะได้ยินแต่คำว่า "คนว่างงาน" หรือ "คนตกงาน" คือสถานการณ์ที่คนพร้อมจะทำงาน แต่ไม่มีงานให้ทำ ปัญหานี้สืบเนื่องมาจากการที่องค์กรมีงานน้อยกว่าคน จึงเกิดการเลิกจ้าง หรือไม่จ้างคนเพิ่ม ทำให้คนที่จบการศึกษาใหม่ๆ ไม่มีโอกาสได้ทำงาน ถ้ามองปัญหาคนว่างงานในเชิงของสังคม ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ระดับประเทศที่รัฐบาลจำเป็นต้องเข้ามาดูแลแก้ไขปัญหานี้โดยตรง เพราะผลกระทบของการว่างงานจะส่งผลกระทบต่อในวงกว้างทั้งปัญหาสังคมและปัญหาด้านเศรษฐกิจของประเทศ แต่ถ้ามองปัญหาของคนว่างในมุมมองขององค์กรต่าง ๆ ปัญหานี้อาจจะไม่ใช่ปัญหาสำคัญขององค์กรต่าง ๆ แต่อาจจะกลายเป็นโอกาสของบางองค์กรที่สามารถหาคนเก่งเข้ามาร่วมงานได้ง่ายขึ้น เพราะมีตัวเลือกมาก ด้วยค่าจ้างที่ไม่แพงมากนักเพราะองค์กรมีอำนาจต่อรองมากกว่าคนทำงาน

แต่มีอีกหนึ่งปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง แต่ไม่ค่อยมีคนพูดถึงในสังคมวงกว้าง นั่นก็คือปัญหา "งานว่างคน" คือสถานการณ์ที่ปริมาณงานมีมากกว่าปริมาณคนทำงาน ทำให้งานบางส่วนเหลือหรือขาดคนทำงาน ปัญหานี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น

- **เสียโอกาส**

หลายองค์กรสูญเสียโอกาสของการสร้างรายได้ทั้ง ๆ ที่ออเดอร์มาจ่ออยู่ในมือแล้ว สาเหตุสำคัญคือองค์กรหาคนมาทำงานตามออเดอร์ไม่ได้ ทั้ง ๆ ที่เครื่องจักรพร้อม วัตถุดิบพร้อม เงินทุนพร้อม ขาดอย่างเดียวคือคน ที่หาคนมาทำงานไม่ได้ อาจจะเป็นเพราะหาคนไม่ได้ หาคนไม่ทัน หาคนไม่พอกับงาน ฯลฯ

- **เสียเครดิต**

เมื่อคนน้อยกว่างานหรืองานไม่มีคนทำ ผลที่เกิดขึ้นคือส่งสินค้าให้ลูกค้าไม่ทัน ส่งไม่ครบ คุณภาพไม่ดี ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า ทำให้องค์กรเสียภาพลักษณ์เสียเครดิตในระยะยาว

- **ต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น**

เมื่อเกิดปัญหาน้อยกว่าคน การแก้ไขปัญหาส่วนใหญ่มักจะออกมาในรูปแบบของการทำงานล่วงเวลา การจ้างคนเพิ่ม เฉพาะกิจ การส่งงานไปให้องค์กรภายนอกทำแทน ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้น

- **ประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงานลดลง**

เมื่อคนน้อยกว่างาน ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือคนที่มีอยู่จำกัดต้องทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดเพิ่มมากขึ้น โอกาสเกิดอุบัติเหตุสูงขึ้น และประสิทธิภาพการทำงานต่อหน่วยจะลดลงเมื่อคนต้องทำงานเกินกว่ามาตรฐานที่เคยทำได้

ถ้าวิเคราะห์กันจริง ๆ แล้วจะพบว่าปัญหา "งานว่างคน" เกิดจากหลายสาเหตุ เช่น

- **งานเข้ามามากกว่าและเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้**

มีบางองค์กรเพิ่งเลิกจ้างพนักงานไปเพราะคาดการณ์ว่าออเดอร์คงจะกลับมาเหมือนเดิมต้องใช้เวลาอย่างน้อยเป็นปี แต่วันดีคืนดีออเดอร์ที่เคยสั่งปกติกลับมาเร็ว กลับมาหลังจากที่เลิกจ้างพนักงานไปแล้วเพียงสองเดือน ทำให้หาคนเข้ามาทดแทนไม่ทัน ถึงแม้จะเรียกคนเก่ากลับมาก็ยังไม่ครบและยังไม่พร้อมเหมือนก่อนการเลิกจ้าง

- **หาคนไม่ทัน**

บางครั้งองค์กรวางแผนงานดีอยู่แล้ว รู้ว่างานจะมากจะน้อยช่วงไหน แต่กระบวนการในการสรรหาบุคลากรล่าช้า หาคนให้ไม่ทันตามที่ต้องการ อาจจะเป็นเพราะช่วงเวลานั้นเป็นช่วงเวลา "ตลาดเปิด" คือทุกองค์กรต่างออกไปหาคนในตลาดแรงงานกัน ต้องช่วงชิงคนกันสูง องค์กรที่มีเงินน้อยก็ไม่ได้คนตามที่ต้องการ หรือหาคนไม่ทันเพราะกระบวนการวางแผนและสรรหาคนยังไม่มีประสิทธิภาพ

- **พัฒนาคนไม่ทันงาน**

เนื่องจากองค์กรไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการใช้งานได้ เช่น ไม่สามารถพัฒนาคนที่จะมาเป็นผู้จัดการได้ทันกับการขยายธุรกิจ ไม่สามารถพัฒนาคนทันกับการเติบโตขององค์กร ไม่สามารถพัฒนาคนใหม่มาแทนคนเก่าได้ ทำให้เกิดช่องว่างที่เรียกว่า "งานว่างคน" ได้เหมือนกัน

- **คนที่มีทักษะเฉพาะลาออก**

โดยทั่วไปเราจะเห็นว่าระเบียบของการออกจากงานมักจะระบุว่า การลาออกต้องแจ้งล่วงหน้า 1-2 เดือน แต่การที่จะหาคนมาแทนในตำแหน่งที่มีความชำนาญเฉพาะด้านอาจจะต้องใช้เวลาหลายเดือนหรือเป็นปี ทำให้เกิดช่องว่างของเวลาตั้งแต่คนเก่าลาออกไปจนถึงคนใหม่ทำงานได้เท่ากับคนเก่า ทำให้เกิดสูญญากาศในการทำงานโดยเฉพาะช่วงเวลาตั้งแต่คนเก่าลาออกไปจนถึงคนใหม่สามารถทำงานได้เท่ากับคนเก่า ซึ่งอาจจะทำให้เกิดภาวะ "งานว่างคน" เป็นปฏิกิริยาได้

- **คนทำงานไม่เต็มที**

ถ้าดูเฉพาะจำนวนคนที่เทียบกับงานดูเหมือนว่าน่าจะเพียงพอ แต่ถ้าคนบางคนทำงานได้ต่ำกว่าหรือน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ จะทำให้มีงานบางส่วนเหลือหรือไม่มีคนทำ ยิ่งมีคนที่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐานมากเท่าไร ยิ่งทำให้เกิดภาวะ "งานว่างคน" เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

- **ระบบการทำงานยังไม่มีประสิทธิภาพ**

งานเป็นคอขวดทำให้มีบางหน่วยงานเกิด "คนว่างงาน" เพราะต้องรอให้งานออกมาจากคอขวด ส่วนหน่วยงานที่เป็นคอขวดก็เกิด "งานว่างคน" บางกรณีองค์กรใช้เวลาของคนทำงานหมดไปกับงานที่น่าจะใช้เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีทดแทนได้ ทำให้งานที่ต้องใช้คนทำต้องว่างคน เพราะคนมีแต่เสียเวลากับการทำงานที่ไม่ได้เพิ่มผลผลิต เช่น จัดทำเอกสาร รายงาน การจัดเก็บดูแลสถานที่ ฯลฯ ผมเคยเห็นผู้บริหารที่เป็นองค์กรเก่าแก่หลายแห่งทำงานยุ่งทั้งวันไม่มีเวลาไปคิดพัฒนาธุรกิจ เพราะมีแต่เซ็นเอกสาร เดินตรวจงาน ตามงาน ดูค่าพนักงาน ดูแลทุกข์สุขความเป็นอยู่ของพนักงานด้วยตัวเอง อย่างนี้ก็ทำให้เกิด "งาน(บริหาร)ว่างคน" ได้เหมือนกันนะครับ

จากผลกระทบและสาเหตุของปัญหา "งานว่างคน" ที่มักจะเกิดขึ้นกับองค์กรต่าง ๆ นั้น บางสาเหตุสามารถแก้ไขได้บ้าง แต่บางสาเหตุไม่สามารถแก้ไขได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและวิธีการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย เช่น

- **การจัดทำระบบ Succession Plan**

องค์กรควรค้นหาดูว่า มีตำแหน่งงานใดบ้างที่เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านที่หาคนจากภายนอกมาทดแทนไม่ได้ หรือหาได้แต่ต้องใช้เวลาในการพัฒนานาน และให้หาตัวตายตัวแทนของคนทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ อย่างน้อยหนึ่งคน อาจจะมีคนภายนอกเข้ามาเรียนรู้งานก่อนหรือจะฝึกคนภายในที่ทำงานในตำแหน่งอื่นอยู่แล้วโดยการโยกย้ายมาชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ พุดง่าย ๆ ก็คือต้องสร้างคนมาแทนคนปัจจุบันก่อน ส่วนจะต้องสร้างก่อนนานแค่ไหนก็ให้ถามว่าถ้าคนปัจจุบันลาออกไปวันนี้ ต้องใช้เวลานานเท่าไรจึงจะให้คนใหม่ทำงานได้เหมือนกับคนที่เคยทำงานอยู่ นั่นคือเวลาที่ต้องสร้างคนมารองรับก่อนล่วงหน้า

- **การจัดทำระบบ Skills Inventory**

องค์กรควรค้นหาดูว่ามีทักษะในการทำงานจุดไหน ตำแหน่งไหน เรื่องไหนบ้างที่เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ หลังจากนั้นให้ประเมินดูว่าในแต่ละทักษะมีคนจำนวนกี่คนที่มีความรู้ทักษะนั้น ๆ และขณะเดียวกันให้ประเมินดูว่าคนแต่ละคนมีกี่ทักษะ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนว่าในแต่ละปีองค์กรควรพัฒนาทักษะของคนแต่ละคนไปในแนวไหน เช่น คนนี้ต้องมีทักษะมากกว่าหนึ่งทักษะ(Multi-skills) คนนี้ต้องมีทักษะในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Skill Level) เมื่อมองเห็นข้อมูลของทักษะทั้งหมดในองค์กรและเห็นจำนวนคนที่อยู่ในแต่ละทักษะแต่ละระดับนั้น มีจำนวนเท่าไร ก็ให้วางแผนต่อไปว่าองค์กรต้องการเพิ่มทักษะของคนในเรื่องใดที่น่าจะช่วยป้องกันหรือรับมือกับปัญหา "งานว่างคน" หรือ

"งานล้นคน" โดยการลองสมมติเหตุการณ์ขึ้นมาดูว่าถ้างานที่ต้องใช้ทักษะนั้นทักษะนี้เพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่สองหรือสามเท่า เรามีคนทำงานที่มีทักษะนั้น ๆ เพียงพอที่จะรองรับงานที่เพิ่มขึ้นแล้วหรือยัง

- **จัดทำระบบ Job Competency**

เป็นการกำหนดมาตรฐานของความรู้และทักษะในงานของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำไปใช้ในการประเมินว่า คนทำงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะในงาน ต่ำกว่า เท่ากับ หรือสูงกว่ามาตรฐาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการ วางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหา "งานว่างคน" เนื่องจากคนทำงานมีความรู้ความสามารถต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

- **การสรรหาแบบ Proactive Recruitment**

องค์กรควรจะทบทวนระบบการสรรหาเสียใหม่ โดยการวิเคราะห์ดูว่าตำแหน่งงานไหนบ้างที่ต้องใช้เวลานานในการ สรรหา ตำแหน่งไหนบ้างที่หายาก แล้วนำมาจัดทำแผนการสรรหาเชิงรุก เช่น การลดเวลาในการสรรหาโดยการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรไว้ล่วงหน้า รายชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะเก็บไว้ในบัญชีของผู้สมัครที่พร้อมจะเรียกทำงาน บาง องค์กรจัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเป็นของตัวเองเพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะ บางองค์กรมีการให้ทุน นักเรียนนักศึกษาและให้ทำงานพร้อม ๆ กับการเรียน บางองค์กรก็สรรหาคนทดแทนจากบุคลากรภายใน

- **สร้างองค์กรให้เป็น Flexi-Organization**

องค์กรควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง เช่น คนทุกคนพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ อื่นได้ (Flexi-people) เครื่องจักรสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตได้หลายรูปแบบ (Flexi-process) การจัดกระบวน ทัพของตำแหน่งหน้าที่และหน่วยงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา (Flexi-job/structure) องค์กรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเวลาทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน (Flexi-working time)

สรุปการป้องกันไม่ให้องค์กรประสบกับปัญหา "งานว่างคน" จำเป็นต้องวางแผนระยะยาว และนำเอาเครื่องมือการ บริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ เข้ามาช่วย และต้องสามารถตอบได้ตลอดเวลาว่าถ้างานจุดนี้ งาน ประเภทนี้ งานกลุ่มนั้นมากกว่าคนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์กรพร้อมรับมือแล้วหรือยัง ถ้าตอบว่าพร้อมแล้วก็ไม่ต้องทำ อะไร แต่ถ้าตอบว่ายังไม่พร้อมนั่นคือโจทย์ที่องค์กรต้องนำไปกำหนดแนวทางและจัดทำแผนรองรับต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าในอนาคตองค์กรต่าง ๆ คงจะสามารถป้องกันหรือลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เสียเครดิต และเสียต้นทุนที่ไม่ควร เสียเนื่องจากปัญหา "งานว่างคน" อีกต่อไปนะคะ

วันเวลาและสถานที่เขียน เขียนที่บ้านเมื่อวันที่ 30 ก.ค. 52 เวลา 10.00 น.

มูลเหตุจูงใจในการเขียน ไปบรรยายที่บริษัทแห่งหนึ่งเห็นคนมาสมัครงานกันเป็นจำนวนมาก และทราบบายหลังว่าคน ที่มาสมัครงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่บริษัทเพิ่งเลิกจ้างไปเมื่อไม่กี่เดือน แต่เนื่องจากออเดอร์ของลูกค้าที่หายไปในช่วง เศรษฐกิจไม่ดีกลับมาเร็วและมากกว่าปกติ เลยต้องรีบดำเนินการหาพนักงานใหม่