



การจัดการธำรงรักษาบุคลากร/พนักงาน

สุธรรม พงศ์สำราญ^{*}

บทคัดย่อ

บทความนี้มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลและเก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนาน ๆ เพราะมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ การลาออกของพนักงานเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การลาออกแบบสมัครใจ การลดขนาด และการปลดออก ส่วนการธำรงรักษาพนักงานมักจะนำมาใช้ก่อน หรือหลังการลาออกซึ่งเป็นกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ด้วยปัญหาสองประการดังกล่าวเป็นแนวทางให้กับผู้สมัครงานที่ประสงค์จะทำงานกับองค์กรต่าง ๆ ด้วยการพิจารณาถึงองค์กรที่มีฐานะมั่นคง มีชื่อเสียง ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ปัจจัยเหล่านี้สามารถดึงดูดผู้สมัครงานเข้ามาสู่องค์กรได้

คำสำคัญ: การธำรงรักษาบุคลากร

^{*} รองศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต



Retention Management the Employees

Suthum Phongsamran*

Abstract

This article is regarding the effect of Human Resource Management in Organization. Human resources are more different than other resources, once you attract high-performance employees, you needed to retain them. Replacing good people requires time and other precious resources, it is truly important for Organization to retain their key employees. Many reasons which employees left Organization such as voluntary leave, employees downsizing, and employees discharge. Many strategies may be useful in this regard but two are most important: (1) developing excellent reward systems, and (2) building a high level of commitment and loyalty among employees. These two strategies are related but they involve somewhat different actions.

Key words: Retention Employee.

* Associate Professor, Master of Business Administration, Graduate School, Kasem Bundit University.



อารัมภบท (Introduction)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารงานขององค์กร หากพนักงานในองค์กรใดก็ตามมีอัตราการลาออกมาก ๆ ด้วยสาเหตุใดก็ตามเป็นการบอกถึงปัญหาภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อสังคมภายนอก การลาออกของพนักงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ อาจมีผลกับผู้สมัครงานใหม่ที่น่าสนใจในการสมัครเข้าทำงานกับองค์กรได้เช่นกัน

การดำรงรักษาคน (Retention Employee) หรือการเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กรเป็นปัจจัยสุดท้ายของระบบการบรรจุคนเข้าทำงานกับองค์กร ในขณะที่องค์กรต้องสูญเสียพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จากการลาออกไป การดำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge) มีทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และ ลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) ที่เรียกว่า KSAOs หรือ KASOs

อัตราการลาออกและสาเหตุเป็นประเด็นแรกที่ต้องนำมาพิจารณา ประเภทของการลาออกมี 3 ชนิด ได้แก่ การสมัครใจ (Voluntary) การปลดออกเพราะมีสาเหตุ (Discharges) และการลดขนาด (Downsizing) การลาออกแต่ละชนิดมีสาเหตุแตกต่างกัน การลาออกแบบสมัครใจเป็นการลาออกที่น่าสนใจเนื่องจากมาจากหลากหลายสาเหตุ เช่น ความเป็นอยู่ของพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ และทางเลือกของการเปลี่ยนงานหรือทางเลือกที่ดีกว่าเดิม เป็นต้น

การจัดการการดำรงรักษาบุคลากรควรจะต้องใช้พื้นฐานของการวิเคราะห์ถึงการลาออกของพนักงานในองค์กร การวิเคราะห์เป็นตัววัดการลาออก การพิจารณาถึงเหตุผลการลาออกของพนักงานและต้นทุนค่าใช้จ่ายและสิทธิประโยชน์ซึ่งเป็นส่วนดีของการลาออก

ความสนใจถึงการเริ่มต้นการดำรงรักษาพนักงานที่มุ่งถึงแนวทางของการเพิ่มการดำรง

รักษาโดยการลดความสมัครใจที่จะลาออก ตัวอย่าง แนวทางการปฏิบัติและกระบวนการตัดสินใจที่นำมาใช้เพื่ออนาคตที่มีตัวอย่างมากมายว่าจะเพิ่มการดำรงรักษาบุคลากรด้วยการใช้วิธีการดึงดูดคนจากพื้นฐานของสาเหตุต่าง ๆ

การดำรงรักษาบุคลากรในลำดับถัดมา คือ การลดสิ่งที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ การปลดออกด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง การใช้การจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเริ่มต้นใช้กฎระเบียบที่ทันสมัย หรือ พัฒนากฎ ระเบียบ ให้มีความทันสมัยมากขึ้น

การดำรงรักษาบุคลากรในขั้นสุดท้าย คือ การลดขนาดขององค์กร สิ่งแรกที่ต้องทำ ได้แก่ การดำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพไว้กับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความสามารถก็จะปรับแต่งให้กลับมาใช้งานได้โดยปราศจากอุปสรรค ทางเลือกขององค์กรมีหลายทางเลือกในการลดขนาดลงที่นำมาใช้ได้ พนักงานที่หลงเหลืออยู่หลังจากลดขนาดลงก็จะนำมาพิจารณาในรายละเอียดต่อไป

ส่วนหัวข้อสุดท้ายที่พูดถึง กฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านกฎหมายจะมีความซับซ้อน และมีจำนวนข้อกฎหมายมากพอสมควร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่ามีความสำคัญกับองค์กรที่ต้องค้นหาหรือการดำรงไว้ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ดี

การลาออกและสาเหตุต่าง ๆ (Turnover and Its Causes)

ลักษณะของปัญหา (Nature of Problem)

การลาออกสามารถพบได้เสมอ ๆ เสมือนหนึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานขององค์กรที่มองได้ในภาพบวก เช่น ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งของกลยุทธ์ของการดำรงรักษาบุคลากรและกลยุทธ์ที่ต้อง



ระมัดระวังในการประเมินผลทั้งสองประการดังกล่าวนี้ มีทั้งต้นทุนและประโยชน์ ยิ่งไปกว่านั้นกลยุทธ์การดำรงรักษาบุคลากรและยุทธวิธีต้องไม่มองถึงการดำรงรักษาบุคลากรว่าควรต้องดำรงรักษาบุคลากรไว้จำนวนเท่าใด เพราะว่างานและองค์การต้องการพนักงานบางคนมีคุณค่ามากกว่าพนักงานคนอื่นที่มีส่วนร่วมในการทำงานและประสิทธิผลขององค์การ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการดำรงรักษาบุคลากรควรพิจารณาถึงพนักงานที่มีคุณค่า หรือพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน

การลาออกของพนักงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานที่ลาออกจากองค์การไปด้วยความสมัครใจ ก็เป็นการปลดปล่อยพนักงานขององค์การด้วยเช่นกัน ในบางอุตสาหกรรมการลาออกแบบสมัครใจมีอัตราที่สูงซึ่งเป็นความจริงของชีวิตการทำงานของคนและเป็นต้นทุนของการทำธุรกิจ คนที่ตัดสินใจลาออกด้วยความสมัครใจมีเหตุผลต่าง ๆ

การจัดการการดำรงรักษาบุคลากรที่ดีต้องมีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของการลาออกของพนักงาน การริเริ่มดำรงรักษาบุคลากรต้องทำแบบสูตรสำเร็จที่มีเหตุผลและมีความหวังแบบเป็นกลางกับพนักงาน แต่มีประสิทธิผลในแนวทางของราคาต้นทุน

ประเภทของการลาออก (Type of Turnover) การลาออกแบ่งออกได้ 2 ประเภท (1) การลาออกแบบสมัครใจ (Voluntary) และ (2) การลาออกแบบไม่สมัครใจ (Involuntary)

1. การลาออกแบบสมัครใจ การลาออกอาจแยกออกได้เป็น หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable) และหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable) การลาออกแบบหลีกเลี่ยงได้สามารถป้องกันได้โดยองค์การเอง เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน หรือการเข้ารับผิดชอบงานใหม่ก็จะมีเงินตอบแทนให้ ส่วนการลาออกแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นการลาออกของพนักงานซึ่งองค์การไม่สามารถป้องกันได้ เป็นต้น

องค์การพยายามป้องกันพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีขอลาออก คนเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานดี มี KSAOs สูง เป็นทรัพยากรที่ควรแก่การลงทุน มีแนวโน้มจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ควรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา มีประสบการณ์มากและหาคนมาทดแทนยากมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพยายามดำรงรักษาบุคลากรไว้กับองค์การ ส่วนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำซึ่งองค์การต้องตัดสินใจ

2. การลาออกแบบไม่สมัครใจ การลาออกแบบนี้ ได้แก่ การปลดออก และการลดขนาด การปลดออกเป็นเป้าหมายใช้กับบุคคลหรือพนักงานเนื่องมาจากสาเหตุของการไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ หรือปัญหาของการปฏิบัติงาน การลดขนาดของธุรกิจเป็นเป้าหมายใช้กับกลุ่มพนักงานหรือที่เรียกว่าเป็นการลดอัตรากำลัง หรือ Reduction in Force: RIF อาจเกิดขึ้นได้แบบถาวร หรือชั่วคราวที่ต้องปลดพนักงานขององค์การออก หรือเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทจำเป็นต้องปิดโรงงาน RIF เกิดขึ้นได้ด้วยการยุบรวม (Merger) หรือการขยายกิจการแบบเข้าไปซื้อหรือถือหุ้นใหญ่ในกิจการอื่น (Acquisition)

สาเหตุของการลาออก (Causes of Turn Over) สาเหตุของการลาออกพอจะสรุปสาเหตุหลัก ๆ ดังนี้ การลาออกแบบสมัครใจ เกี่ยวข้องกับความต้องการลาออก ความสะดวกของการลาออก และ เป็นทางเลือก

ความปรารถนาของการลาออกหรือความต้องการลาออกอันเนื่องมาจากตัวบุคคลกับงานที่ทำในองค์การว่ามีความเหมาะสมอย่างไร ความแตกต่างกันระหว่างค่าตอบแทนที่ได้จากงานและค่าตอบแทนที่พนักงานต้องการนำมาสู่ความพึงพอใจในงานลดลง การตื่นตระหนก (Shock) เป็นอาการที่เกิดขึ้นได้กับพนักงานที่นำมาสู่การลาออกได้ ประการสุดท้ายพนักงานอาจพบว่าความ

ปรารถนาของการลาออกด้วยเหตุผลส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ต้นทุนการดำรงชีพเป็นการบ่งบอกถึงอุปสรรคที่ทำให้คนลาออกไปและการไปหางานใหม่ สภาพของตลาดแรงงานโดยเฉพาะการดึงดูดหรือจำนวนแรงงานน้อยไม่พอกับความต้องการหรือการมีแรงงานของตลาดแรงงานมีจำนวนมากกว่าที่ตลาดต้องการ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญที่เป็นข้อมูลสำหรับพนักงานที่ช่วยกำหนดแนวทางที่ตั้งใจจะลาออกจากงาน การกำหนดแนวทางอาจจะเป็นตัวชี้แนะ/เป็นตัวจุดชนวนให้กับพนักงานที่รู้ว่าพวกเขามี KSAOs และเป็นประโยชน์กับนายจ้างปัจจุบัน การลาออกแบบนี้กว่าจะออกก็ตัดสินใจลาออก อาจจะมีจำนวนมากขึ้นเมื่อสภาพของตลาดแรงงานเปิดโอกาสแก่พนักงานในองค์กรต่าง ๆ พนักงานที่มี KSAOs อยู่กับตัวก็สามารถโอนย้ายไปอยู่กับองค์กรต่าง ๆ ได้ ส่วนพนักงานที่ฝังรากลึก (Embedded) กับงานในองค์กรนาน ๆ และมีการสื่อสารกันน้อยมากก็ดูเหมือนจะออกไปจากองค์กรด้วยเช่นกัน ปัจจัยอื่นที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การผูกติดกับชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

ประการสุดท้ายของความตั้งใจลาออกขึ้นอยู่กับทางเลือกของงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตลาดแรงงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้พนักงานอาจไม่พึงพอใจกับงานใหม่ก็ตามยังมีการลาออก

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการลาออกคือการค้นหาทางเลือกของงาน พนักงานแสวงหาจากแหล่งอื่น ๆ ย่อมบอกถึงว่าเขาพร้อมที่จะลาออกไป อย่างไรก็ตามนายจ้างก็พอมิโอกาสยังไม่สายเกินไปที่จะต้องใช้ความพยายามเก็บรักษาพนักงานไว้นั้นถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี บรรดาพนักงานที่มองหาทางเลือกของงานก็จะไปทำงานกับนายจ้างคนใหม่ถ้างานนั้นมีความเหมาะสมกับพนักงาน การปลดออกด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง

การปลดออกชนิดนี้อาจเนื่องมาจากคนไม่เหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะความต้องการในลักษณะงานเฉพาะและ KSAOs การปลดออกอีกลักษณะหนึ่งคือพนักงานไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขององค์กร เป็นการกระทำผิดที่ไม่รุนแรงจนถึงระดับที่รุนแรง การกระทำความผิดได้สะสมจนเป็นผลให้พนักงานต้องถูกปลดออก การลดขนาดของธุรกิจ การลดขนาดของธุรกิจเป็นผลสะท้อนถึงจำนวนพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กร สาเหตุของจำนวนพนักงานมากเกินไป เพราะ (1) ขาดการพยากรณ์และการวางแผน (2) ขาดความแม่นยำในการพยากรณ์และการวางแผน และ (3) ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของการเสนอและการสนองของแรงงาน

การวิเคราะห์การลาออก (Analysis of Turnover)

การวิเคราะห์การลาออกมี 3 วิธี ได้แก่ (1) การวัดผล (2) เหตุผลของการลาออก และ (3) ต้นทุนและสิทธิประโยชน์/ส่วนดี การวัดผลมีสูตรนำมาใช้ ดังนี้

$$\text{อัตราการลาออก} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก}}{\text{จำนวนเฉลี่ยของพนักงาน}} \times 100$$

การนำสูตรนี้มาใช้คำนวณอัตราการลาออกต้องใช้ข้อมูลดังต่อไปนี้ (1) ช่วงเวลาใด (เดือน ปี) (2) จำนวนพนักงานที่ใช้ (พนักงานประจำหรือพนักงานทำงานบางเวลา) และ (3) การคำนวณค่าเฉลี่ยพนักงานของช่วงเวลาหนึ่ง

การวิเคราะห์และการแปลอัตราการลาออกโดยการแยกข้อมูลตามปัจจัยต่าง ๆ ที่รวมถึง (1) ประเภทของการลาออกได้ (1.1) แบบสมัครใจ ได้แก่ หลีกเลียงได้และหลีกเลียงไม่ได้ และ (1.2) การลาออกแบบไม่สมัครใจ ได้แก่ การปลดออก และการลดขนาด (2) ประเภทของพนักงาน (3) การจัดจำแนกงาน และ (4) สถานที่ตามภูมิศาสตร์



เหตุผลของการลาออก (Reasons for Leaving) สิ่งที่สำคัญในการค้นหาสาเหตุการลาออก การบันทึกข้อมูลการลาออกและการหาเหตุผลต่าง ๆ ออกมาว่าทำไมพนักงานจึงลาออกจากองค์กร ข้อมูลมีความสำคัญที่นำมาใช้วัดผลและวิเคราะห์สาเหตุการลาออก การสัมภาษณ์การลาออกของพนักงานแต่ละคนควรมีการจัดประเภทต่าง ๆ เช่น การลาออกโดยสมัครใจ การปลดออก และการลดขนาดของธุรกิจ เป็นต้น การคำนวณการลาออกของแต่ละชนิดเพื่อที่จะเรียนรู้ถึงเหตุผลต่าง ๆ ของการลาออก ด้วยเครื่องมือทั้ง 3 ชนิด ที่ได้กล่าวมานำไปใช้เพื่อช่วยประเมินว่าการลาออกเป็นไปโดยสมัครใจหรือไม่ อย่างไร

สิ่งที่เป็นประโยชน์กับเกณฑ์มาตรฐานข้อมูลการลาออกนำมาเปรียบเทียบกับทางสถิติที่จะช่วยในการตีความของข้อมูลการลาออกขององค์กร เกณฑ์มาตรฐานเป็นการวัดผลภายในองค์กร การมองถึงแนวโน้มว่าข้อมูลการลาออกของพนักงานในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การวิเคราะห์แนวโน้มมีประโยชน์เมื่อบอกถึงว่าปัญหาการลาออกทำให้แย่ลงหรือมีการปรับปรุงและเพื่อประเมินประสิทธิผลของการเริ่มต้นด้วยการจ้างรักษาคนไว้ เกณฑ์มาตรฐานภายในต้องการข้อผูกพันกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลการเก็บรักษาคนไว้กับองค์กร

เกณฑ์มาตรฐานภายนอกที่องค์กรใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลขององค์กรเองกับข้อมูลปัจจุบันและแนวโน้มการลาออกขององค์กรอื่น ๆ เกณฑ์มาตรฐานภายนอกเป็นข้อมูลที่ทาง Job Opening and Labor Turnover Survey (JOLTS) จัดทำโดย กระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกาเป็นผู้สำรวจธุรกิจจำนวน 16,000 แห่งในช่วงปีระหว่าง 2001-2006 หากจะสรุปง่าย ๆ คือ ข้อมูลการลาออกขององค์กรต่าง ๆ นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลการลาออกของ JOLTS ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

การสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกจากองค์กร (Exit Interview) การสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกเป็นรูปแบบที่เป็นทางการและดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานที่ขอลาออก เพื่อที่ทางองค์กรจะได้เรียนรู้ถึงเหตุผลการลาออก การสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกได้ถูกนำมาใช้อธิบาย เช่น สิทธิการว่างใหม่ สิทธิประโยชน์ (Benefits) และข้อตกลงที่เป็นความลับ เป็นต้น

ประเด็นที่สำคัญของการสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกต้องทำอย่างระมัดระวัง จากผลงานวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าการสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกมีความแตกต่างกันระหว่างเหตุผลของการลาออกที่พนักงานให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และเหตุผลที่ใกล้เคียงกันกับการสำรวจ พนักงานที่ลาออกมักจะบ่นหรือเป็นการร้องเรียนเกี่ยวกับนายจ้างในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นข้ออ้างในการไปหางานทำที่อื่นซึ่งนายจ้างเดิมมักจะให้เป็นข้อมูลกับนายจ้างใหม่ (หรือผู้ขอลาออกจะให้เหตุผลแบบธรรมดาที่ไม่ไปกระทบกับฝ่ายนายจ้าง)

องค์กรต้องตัดสินใจว่าการดำเนินการสัมภาษณ์การลาออกจะใช้กับพนักงานที่ขอลาออกหรือสมัครใจลาออกเองแบบสมัครใจ ข้อดีก็คือจะมีจำนวนคนมากพอที่เป็นตัวอย่างของข้อมูลพนักงานที่สมัครใจลาออกก็อาจให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับองค์กรได้เช่นกัน การดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกควรดำเนินการก่อนวันสุดท้ายของการทำงานที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลที่ช่วยป้องกันการสัมภาษณ์จากการลาออกของพนักงานคนอื่น ๆ เช่น ถ้าการสัมภาษณ์การลาออกได้เปิดเผยให้ทราบว่าพนักงานที่ลาออกนั้นต้องการค่าตอบแทนที่มากขึ้นหรือสูงกว่าที่เขาควรได้รับจะเป็นโอกาสให้บริษัทได้เจรจาต่อรองกับพนักงานที่ขอลาออก

ต้นทุนและสิทธิประโยชน์ (Costs and Benefits) ต้นทุนและสิทธิประโยชน์เป็นการคาดการณ์การลาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) สมัครใจลาออก (2) การปลดออก และ (3) การลดขนาด



ของธุรกิจ ทั้ง 3 ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับต้นทุนที่แท้จริง (Actual Cost) หรือสิทธิประโยชน์ที่ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ต้นทุนบางอย่างและสิทธิประโยชน์อาจเป็นการประมาณการทางการเงินเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นในการดำเนินการวิเคราะห์การเงินต้องนำไปผนวกกับการพิจารณาอย่างรอบคอบของต้นทุนอื่น ๆ และสิทธิประโยชน์กับการเข้าถึง/การบรรลุถึง (Arrive) การประมาณการด้วยเหตุผลของต้นทุนรวมและสิทธิประโยชน์ของการลาออก

ต้นทุนและสิทธิประโยชน์ที่แท้จริงสามารถคำนวณได้ด้วยการใช้ความพยายามอย่างมาก และการเอาใจใส่ในการพัฒนาโดยเฉพาะบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เวลาของคน ในการประมาณการเรื่องของเวลาที่มีความจำเป็นที่ต้องรู้ว่าเวลาถวัลย์ที่ใช้ของแต่ละคนในกิจกรรมเฉพาะหรือที่กำหนดกับค่าตอบแทนของบุคคล (อัตราค่าตอบแทนที่รวมถึงสิทธิประโยชน์) พิจารณาจากการสัมภาษณ์การลาออกของพนักงาน ต้นทุนของการลาออก (Separation Cost) สมมติว่า (1) ผู้จัดการใช้เวลา 1 ชั่วโมง ดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานและเขียนสรุปนำไปรวมเป็นข้อมูลของการลาออกแบบสมัครใจ (2) เงินเดือนที่มงานของผู้จัดการ คือ \$ 46,000 เท่ากับ \$ 23 ต่อ 1 ชั่วโมง และเงินเดือนของพนักงาน คือ \$ 50,000 เท่ากับ \$ 25 ต่อ 1 ชั่วโมง (3) สิทธิประโยชน์ เท่ากับ 30% ของเงินเดือน เท่ากับ \$ 6.90 ต่อชั่วโมง สำหรับที่มงานของผู้จัดการ และ \$ 7.50 ต่อชั่วโมงของพนักงานต้นทุนเวลาของการสัมภาษณ์พนักงาน คือ \$ 62.40 ผู้จัดการสัมภาษณ์พนักงาน คือ 62.40 ถ้าผู้จัดการสัมภาษณ์พนักงาน 100 คนต่อปี อัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยในการสัมภาษณ์พนักงาน คือ \$ 20 ต่อชั่วโมง ต้นทุนเวลาการสัมภาษณ์พนักงาน คือ \$ 5,590 ต่อปี (เทียบเป็นเงินของผู้จัดการ = \$ 23 × 100 = \$ 2,300 และสิทธิประโยชน์ = \$ 690: เงินของพนักงาน \$ 2,000 และสิทธิประโยชน์ = \$ 600)

ต้นทุนวัสดุและอุปกรณ์ (Materials and Equipment Costs) ที่นำมาใช้และต้นทุนการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุน ได้แก่ การสรรหา เอกสารเผยแพร่ และวัสดุที่ใช้กับการทดสอบ โครงการปฐมนิเทศและการนำวัสดุมาใช้ เช่น แบบฟอร์มการลงทะเบียนสำหรับสิทธิประโยชน์ การฝึกอบรมแบบทางการอาจเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งวัสดุและอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายเงินสด (Cash Outlays) รวมถึงการจ่ายเพื่อ (1) การลาออกของพนักงานที่เกิดขึ้น (Employee's Accrue) (2) ครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายชั่วคราวของพนักงานที่ลาออก และ (3) การว่าจ้างพนักงานที่เข้ามาทดแทน

ทางด้านสิทธิประโยชน์ ได้แก่ สิทธิประโยชน์เบื้องต้น ค่าต้นทุนของแรงงานที่จ่ายค่าตอบแทนตามบัญชีเงินเดือน สิ่งนี้จะช่วยองค์การประหยัดค่าใช้จ่ายของแรงงานจนกระทั่งได้กลายเป็นพนักงานทดแทนแบบประจำ องค์การจะประหยัดเงินต้นทุนของแรงงาน ถ้าการทดแทนแบบชั่วคราว (Temporary Replacement) จ่ายค่าจ้างแรงงานในอัตราที่ต่ำที่นำไปบรรจุจนกระทั่งได้กลายเป็นการทดแทนแบบถาวร (Permanent Replacement) ตามที่ต้องการการว่าจ้างการทดแทนแบบถาวร อาจจะจ้างในอัตราเงินเดือนที่ต่ำ

ต้นทุนการลาออก/หรือต้นทุนการจากกัน (Separate Cost) รวมถึงเวลาของพนักงานที่อยู่ในกระบวนการลาออก และอดีตพนักงานระดับผู้จัดการ มีการรวมเวลาที่ทางบริษัทได้จ่ายเงินเดือนให้แม้ว่าจะไม่ได้ทำงานก็ตามเป็นรายบุคคล ต้นทุนการทดแทน (Replacement Cost) รวม 2 อย่าง คือ ตำแหน่งงานชั่วคราวและตำแหน่งงานถาวร (Temporary and Permanent Replacement) ในขณะที่การว่าจ้างพนักงานแบบทดแทนชั่วคราวการจ่ายเงินเดือนถูกกว่าเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานขาย (Salesman) การจ้างพนักงานใหม่



ทำงานแบบถาวรจะได้เงินค่าตอบแทนเฉลี่ย ชั่วโมงละ \$ 15 ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรก

ต้นทุนการฝึกอบรม (Training Costs) รวมถึงวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ (80 ชั่วโมง) ใช้เวลาการฝึกอบรมในชั้นเรียนและค่าใช้จ่ายให้กับผู้บรรยายของโครงการฝึกอบรมนี้ ข้อมูลสำหรับองค์การพร้อมกับข้อเสนอแนะที่บอกถึงต้นทุนเวลาและต้นทุนของวัสดุ อุปกรณ์ เป็นค่าใช้จ่ายจำนวนน้อยต่อค่าใช้จ่ายรวม (Total Costs) ของการลาออก

ปลดออก (Discharge) กรณีการปลดพนักงานออกเป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านสิทธิประโยชน์ที่เหมือนกับการลาออกแบบสมัครใจของพนักงาน การปลดออกอาจตามมาด้วยการฟ้องร้องกันตามกฎหมาย ต้นทุนการดำเนินการในเรื่องนี้เป็นการเจรจาตกลงกัน หรือใช้ศาลเป็นผู้ตัดสินคดี หากจะเปรียบเทียบกับ การลาออกแบบสมัครใจ การปลดออกเป็นเรื่องที่ต้องใช้เงินเป็นค่าใช้จ่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องที่สูง ปัญหาการปลดออกอาจเป็นอุปสรรคกับความสัมพันธ์กันของการจัดการแรงงาน

การติดตามด้วยสิทธิประโยชน์ถือว่าเป็นโอกาสที่จะมาทดแทนการปลดออกด้วยการว่าจ้างคนใหม่ที่มีคุณภาพมากขึ้นเข้ามาหากมองด้านสิทธิประโยชน์ก็ถือว่าเป็นบรรดาสมาชิกขององค์การ จะได้รับการปรับปรุง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ทักษะการจัดการการปฏิบัติงาน และความรู้สึกของฝ่ายงาน ทรัพยากรมนุษย์ถึงความต้องการสำหรับ กฎ ระเบียบ ที่ดีกว่าและระบบการจัดการปฏิบัติงานที่อาจจะดีกว่าเดิมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

การลดขนาด (Downsizing) ต้นทุนการลดขนาดขององค์การ (Downsizing Costs) มุ่งเน้นถึงต้นทุนการลาออกสำหรับพนักงานประจำที่ต้องลดอัตรากำลังลง (RIF) ด้านเศรษฐกิจจะมุ่งถึงต้นทุนของเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ ต้นทุนเวลา

ต้นทุนเงินสดที่เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น จ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานในช่วงวันหยุดและการจ่ายค่าเบี้ยประกันการว่างงานของพนักงาน ต้นทุนเวลาเกี่ยวข้องกับ 2 เรื่อง ทรัพยากรมนุษย์และเวลาของฝ่ายบริหารในการวางแผนงาน การนำไปปฏิบัติ และการจัดการกับ RIF

การเริ่มต้นของการดำรงรักษาหรือการลาออกแบบสมัครใจ (Retention Initiative: Voluntary Turnover)

องค์การส่วนใหญ่สามารถจำแนก การลาออกมี 3 แบบ การลาออกแบบสมัครใจเป็นแบบหนึ่งที่ตรงประเด็นมากที่สุดและเป็นแบบหนึ่งที่พนักงานเลือกว่าจะคงทำงานต่อไป “War for Talent” (สงครามสำหรับคนเก่ง) ดังนั้นจึงมีคำถามว่า “องค์การจะปฏิบัติอย่างไรกับปัญหาการลาออกของคนและมีการริเริ่มการดำรงไว้หรือการรักษาคนเอาไว้” กระบวนการตัดสินใจการรักษาคนจะช่วยให้มีระบบมากยิ่งขึ้นและมีการติดตามการเริ่มต้นการดำรงรักษาไว้อย่างถูกต้อง

การปฏิบัติการณ์ปัจจุบัน (Current Practices) การวิเคราะห์การลาออกไม่ใช่จบลงด้วยการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์เท่านั้น กิจกรรมเหล่านี้เป็นเพียงการตัดสินใจเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่เป็นการปฏิบัติหรือการแก้ไขปัญหาการลาออก ถ้าเป็นเช่นนั้นจะมีการแทรกแซงกับปัญหาและประเมินว่าปัจจัยที่ใช้แทรกแซงมีประสิทธิภาพ กระบวนการตัดสินใจสำหรับการริเริ่มการดำรงรักษาไว้ เป็นการเตรียมการเสมือนเป็นกรอบที่ช่วยการตัดสินใจว่าได้มีการปฏิบัติตามคำแนะนำเพื่อการตัดสินใจมีความจำเป็นในการดำรงรักษาไว้และขาดการปฏิบัติที่นำไปใช้เพื่อการปรับปรุงการดำรงรักษาไว้

มีคำถามเช่น “องค์การควรทำอะไรบ้าง” จากการสำรวจและมีข้อเสนอแนะว่าองค์การควรปฏิบัติอย่างไรที่จะพูดถึงการดำรงรักษาไว้ เช่น



องค์การขนาดใหญ่ ดังนั้นเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรเล็ก ๆ ที่เราไม่รู้จัก อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างที่น่าสนใจขององค์การที่ดื้อรั้น (Tenacity) และมีความเฉลียวฉลาด (Ingenuity) ตามมาด้วยความตั้งใจถึงความผูกพันกันของทรัพยากรในแนวทางการดำรงรักษาไว้

การสำรวจของ SHRM (The Society for Human Resource Management) ได้สำรวจความเป็นมืออาชีพของทรัพยากรมนุษย์กับบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกจำนวน 432 บริษัท ถึงเหตุผลของการลาออกมีมากมาย บริษัทใหญ่ ๆ ติดอันดับ 10 บริษัทแรกได้ให้เหตุผลต่าง ๆ เช่น โอกาสก้าวหน้า (ดีกว่าที่อื่น) 51% เงินเดือน (ดีกว่าที่อื่น) 50% ความไม่พอใจกับแนวโน้มสำหรับการพัฒนาอาชีพขององค์กร 31% คนงานได้รับผลจากความเครียด (Burnouts) จากงานปัจจุบัน 23% การบริหารงานที่แย่ 16% ความขัดแย้งกับหัวหน้างาน 16% ปัญหาของความสมดุลของการทำงาน/ปัญหาชีวิต 14% ไม่ชื่นชอบ 14% พร้อมไปหาประสบการณ์ใหม่ 13% ชุดของสิทธิประโยชน์ (ที่อื่นดีกว่า) 13% งานวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุนพนักงานในมุมมองกว้าง ๆ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายน่าจะพิจารณาได้ว่าเหมือนกับเป็นการลาออก “องค์การทำอะไรกับปัญหาการเก็บรักษาคนไว้ หรือมีอุปสรรคอะไร”

สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการนำมาใช้ในการดูแลพนักงาน ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสนใจดูแลพนักงานว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานมีความสุขและทำงานกับองค์กรนาน ๆ ผู้บริหารขาดการดูแลและเอาใจใส่กับพนักงาน ผลที่ตามมาก็จะเกิดปัญหาพนักงานลาออก บางครั้งก็มีการลาออกกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดการดำรงรักษาพนักงาน กลยุทธ์การดำรงรักษาเป็น

หลักการแต่รายละเอียดของการดำรงรักษา มีวิธีการที่คล้าย ๆ กัน หรือแตกต่างกันบ้าง การลาออกและการดำรงรักษาเป็นเรื่องคู่ขนานกัน แต่มีข้อสังเกตว่าองค์กรใดก็ตามที่ให้ความสนใจใส่ทั้งสองเรื่องดังกล่าวนี้ก่อนที่จะเป็นปัญหานั้นว่า เป็นองค์กรที่มองถึงอนาคตโดยไม่ต้องเสียเวลากลับมาแก้ไขปัญหาล่าช้า

เอกสารอ้างอิง

- Herbert, G. III. & Timothy, A. J. (2009). *Staffing Organizations. 6th Edition.* Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.
- Wayne, F. C. (2010). *Managing Human Resources. 8th Edition.* McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2012). *Human Resource Management, 12th Edition,* Pearson.
- Robert, N. L. (2010). *Human Relations in Organizations, 8th Edition,* McGraw-Hill.
- Scott, S. & George, B. (2010). *Human Resource Management 15th Edition.* South-Western.