

## การจัดการธำรงรักษาบุคลากร/พนักงาน

สุธรรม พงศ์สำราญ\*

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คนเป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการดูแลและเก็บรักษาคนไว้กับองค์กรนานๆ เพราะมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ การลาออกของพนักงานเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่างๆ เช่น การลาออกแบบสมัครใจ การลดขนาด และการปลดออก ส่วนการธำรงรักษาพนักงานมักจะนำมาใช้ก่อน หรือหลังการลาออกซึ่งเป็นกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ด้วยปัญหาสองประการดังกล่าวเป็นแนวทางให้กับผู้สมัครงานที่ประสงค์จะทำงานกับองค์กรต่างๆ ด้วยการพิจารณาถึงองค์กรที่มีฐานะมั่นคง มีชื่อเสียง ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ปัจจัยเหล่านี้สามารถดึงดูดผู้สมัครงานเข้ามาสู่องค์กร

**คำสำคัญ:** การธำรงรักษาบุคลากร

---

\* รองศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

## Retention Management the Employees

Suthum Phongsamran<sup>\*</sup>

### Abstract

This article is regarding the effect of Human Resource Management in Organization. Human resources are difference than other resources, once you attract high-performance employees, you needed to retain them. Replacing good people requires time and other precious resources, it 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 can 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 because they involve somewhat different actions.

**Key words:** retain

---

<sup>\*</sup> Associate Professor, Master of Business Administration, Graduate School, Kasem Bundit University.

## อารัมภบท (Introduction)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารงานขององค์กร หากพนักงานในองค์กรใดก็ตามมีอัตราการลาออกมากๆ ด้วยสาเหตุใดก็ตามเป็นการบอกถึงปัญหาภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรภายนอก การลาออกของพนักงานด้วยสาเหตุต่างๆ อาจมีผลกับผู้สมัครงานใหม่ที่นำมาใช้พิจารณาในการสมัครเข้าทำงานกับองค์กรได้เช่นกัน

การธำรงรักษาคน (Retention Employee) หรือการเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กรเป็นปัจจัยสุดท้ายของระบบการบรรจุคนเข้าทำงานกับองค์กร ในขณะที่องค์กรต้องสูญเสียพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จากการลาออกไป การธำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge) มีทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) ที่เรียกว่า KSAOs หรือ KASOs

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

การจัดการการธำรงรักษาบุคลากรควรจะต้องใช้พื้นฐานของการวิเคราะห์ถึงการลาออกของพนักงานในองค์กร การวิเคราะห์เป็นตัววัดการลาออก การพิจารณาถึงเหตุผลการลาออกของพนักงานและต้นทุนค่าใช้จ่ายและสิทธิประโยชน์/ส่วนดีของการลาออก

ความสนใจถึงการเริ่มต้นการธำรงรักษาพนักงานที่มุ่งถึงแนวทางของการเพิ่มการธำรงรักษาโดยการลดการสมัครใจการลาออก ตัวอย่าง

แนวทางการปฏิบัติและกระบวนการการตัดสินใจที่นำมาใช้เพื่ออนาคตที่มีตัวอย่างมากมายที่จะเพิ่มการธำรงรักษาบุคลากรด้วยการใช้วิธีการดึงดูดคนจากพื้นฐานของสาเหตุต่าง ๆ

การธำรงรักษาบุคลากรในลำดับถัดมา คือ การลดสิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ การปลดออกด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง การใช้การจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเริ่มต้นใช้ กฎ ระเบียบที่ทันสมัย หรือพัฒนากฎ ระเบียบ ให้มีความทันสมัยมากขึ้น

การธำรงรักษาบุคลากรในขั้นสุดท้าย คือ การลดขนาดขององค์กร สิ่งแรกที่ต้องทำคือ เก็บพนักงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพไว้กับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความสามารถก็จะปรับแต่งให้กลับมาใช้งานได้โดยปราศจากอุปสรรคทางเลือกขององค์กรมีหลายทางเลือกในการลดขนาดลงที่นำมาใช้ได้ พนักงานที่หลงเหลืออยู่หลังจากลดขนาดลงก็จะนำมาพิจารณาในรายละเอียดต่อไป

ส่วนหัวข้อสุดท้ายที่พูดถึง กฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านกฎหมายจะมีความซับซ้อน และมีจำนวนข้อกฎหมายมากพอสมควร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่ามีสำคัญกับองค์กรที่ต้องค้นหาหรือการดำรงไว้ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ดี

## การลาออกและสาเหตุต่าง ๆ (Turnover and Its Causes)

### ลักษณะของปัญหา (Nature of Problem)

การลาออกสามารถพบได้เสมอ ๆ เสมือนหนึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานขององค์กรที่มองได้ในภาพบวก เช่น ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งของกลยุทธ์ของการธำรงรักษาบุคลากรและกลยุทธ์ที่ต้องระมัดระวังในการประเมินผล ทั้งสองประการดังกล่าวนี้มีทั้งต้นทุนและประโยชน์ ยิ่งไปกว่านั้น

กลยุทธ์การดำรงรักษาบุคลากรและยุทธวิธีต้องไม่มองถึงการดำรงรักษาบุคลากรว่าควรต้องดำรงรักษาบุคลากรไว้จำนวนเท่าใด เพราะว่างานและองค์การต้องการพนักงานบางคนมีคุณค่ามากกว่าพนักงานคนอื่นในการมีส่วนร่วมการทำงานและประสิทธิผลขององค์การ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการดำรงรักษาบุคลากรควรพิจารณาถึงพนักงานที่มีคุณค่า หรือพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน

การลาออกของพนักงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานที่ลาออกจากองค์การไปด้วยความสมัครใจ ก็เป็นการปลดปล่อยพนักงานขององค์การด้วยเช่นกัน ในบางอุตสาหกรรมการลาออกแบบสมัครใจมีอัตราที่สูงถือว่าเป็นความจริงของชีวิต การทำงานของคนและเป็นต้นทุนของการทำธุรกิจ คนที่ตัดสินใจลาออกด้วยความสมัครใจมีเหตุผลต่าง ๆ

การจัดการการดำรงรักษาบุคลากรที่ดีต้องมีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ปัญหาของการลาออกของพนักงาน 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

องค์การพยายามป้องกันพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานดีที่ขอลาออก คนเหล่านี้มีผลการ

ปฏิบัติงานดี มี KSAOs สูง เป็นทรัพยากรที่ควรแก่การลงทุน มีแนวโน้มจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ควรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา มีประสบการณ์มากและหาคนมาทดแทนยากมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพยายามดำรงรักษาบุคลากรไว้กับองค์การ ส่วนพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งองค์การต้องตัดสินใจ

2. การลาออกแบบไม่สมัครใจ การลาออกแบบนี้ ได้แก่ การปลดออก (Discharge) และการลดขนาด (Downsizing) การปลดออกเป็นเป้าหมายใช้กับบุคคล หรือพนักงานเนื่องมาจากสาเหตุของการไม่ปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ หรือปัญหาของการปฏิบัติงาน การลดขนาดของธุรกิจเป็นเป้าหมายใช้กับกลุ่มพนักงาน หรือที่เรียกว่าเป็นการลดอัตรากำลัง หรือ Reduction in Force : RIF อาจเกิดขึ้นได้แบบถาวร หรือชั่วคราวที่ต้องปลดพนักงานขององค์การออก หรือเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทจำเป็นต้องปิดโรงงาน RIF เกิดขึ้นได้ด้วยกรยุบรวม (Merger) หรือการขยายกิจการแบบเข้าไปซื้อหรือถือหุ้นใหญ่ในกิจการอื่น (Acquisition)

**สาเหตุของการลาออก (Causes of Turn over)** สาเหตุของการลาออกพอจะสรุปสาเหตุหลัก ๆ ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การลาออกแบบสมัครใจ (1.1) ความต้องการลาออก (1.2) ความสะดวกของการลาออก และ (1.3) เป็นทางเลือก

ความปรารถนาของการลาออกหรือความต้องการลาออกอันเนื่องมาจากตัวบุคคลกับงานที่ทำในองค์การว่ามีความเหมาะสมอย่างไร ความแตกต่างกันระหว่างค่าตอบแทนที่ได้จากงานและค่าตอบแทนที่พนักงานต้องการนำมาสู่ความพึงพอใจในงานลดลง การตื่นตระหนก (Shock) เป็นอาการที่เกิดขึ้นได้กับพนักงานที่นำมาสู่การลาออกได้ ประการสุดท้ายพนักงานอาจพบว่าความปรารถนาของการลาออกสำหรับเหตุผลส่วนบุคคลเป็นเหตุผลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ต้นทุนการดำรงชีพเป็นการบ่งบอกถึงอุปสรรคที่ทำให้คนลาออกไปและการไปทำงานใหม่ สภาพของตลาดแรงงานโดยเฉพาะการตั้งตัวหรือจำนวนแรงงานน้อยไม่พอกับความต้องการหรือการมีแรงงานจำนวนมากว่าที่ตลาดต้องการของตลาดแรงงาน สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญที่เป็นข้อมูลสำหรับพนักงานที่ช่วยกำหนดแนวทางที่ตั้งใจจะลาออกจากงาน การกำหนดแนวทางอาจจะเป็นตัวชี้แนะ/เป็นตัวจุดชนวน ให้กับพนักงานที่รู้ว่าพวกเขา มี KSAOs และเป็นประโยชน์กับนายจ้าง ปัจจุบันการลาออกแบบนี้ก็จะออกก็ตัดสินใจลาออก อาจจะมีจำนวนมากขึ้นเมื่อสภาพของตลาดแรงงานเปิดโอกาสแก่พนักงานในองค์กรต่างๆ พนักงานที่มี KSAOs อยู่กับตัวก็สามารถโอนย้ายไปอยู่กับองค์กรต่างๆ ได้ ส่วนพนักงานที่ฝังรากลึก (Embedded) กับงานในองค์กรนานๆ และมีการสื่อสารกันน้อยมากก็ดูเหมือนจะออกไปจากองค์กรด้วยเช่นกัน ปัจจัยอื่นที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การผูกติดกับชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

ประการสุดท้ายของความตั้งใจลาออกขึ้นอยู่กับทางเลือกของงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตลาดแรงงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้พนักงานอาจไม่พึงพอใจกับงานใหม่ก็ตามยังมีการลาออก

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการการลาออกคือการค้นหาทางเลือกของงาน พนักงานแสวงหางานจากแหล่งอื่นๆ ย่อมบอกถึงว่าเขาพร้อมที่จะลาออกไป อย่างไรก็ตามนายจ้างก็พอมองโอกาสยังไม่สายเกินไปที่จะต้องใช้ความพยายามเก็บรักษาพนักงานไว้นั้นถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี บรรดาพนักงานที่มองหาทางเลือกของงานก็จะไปทำงานกับนายจ้างคนใหม่ถ้างานนั้นมีความเหมาะสมกับพนักงาน การปลดออกด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง การปลดออกชนิดนี้เพราะคนไม่เหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะความต้องการในงาน

และ KSAOs การปลดออกอีกลักษณะหนึ่งคือพนักงานไม่ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบขององค์กร เป็นการกระทำผิดที่ไม่รุนแรงจนถึงระดับที่รุนแรง การกระทำผิดได้สะสมจนเป็นผลให้พนักงานต้องถูกปลดออก การลดขนาดของธุรกิจ (Downsizing Turnover) การลดขนาดของธุรกิจเป็นผลสะท้อนถึงจำนวนพนักงานไม่เหมาะสมกับในองค์กร สาเหตุของจำนวนพนักงานมากเกินไปเพราะ (1) ขาดการพยากรณ์และการวางแผน (Lack of Forecasting and Planning) (2) ขาดความแม่นยำในการพยากรณ์และการวางแผน (Inaccuracies and Planning) และ (3) ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของการเสนอและการสนองของแรงงาน

### การวิเคราะห์การลาออก (Analysis of Turnover)

การวิเคราะห์การลาออกมี 3 วิธี ได้แก่ (1) การวัดผล (Measurement) (2) เหตุผลของการลาออก (Reasons for Leaving) และ (3) ต้นทุนและสิทธิประโยชน์/ส่วนดี การวัดผล มีสูตรนำมาใช้ ดังนี้

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

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

การวิเคราะห์และการแปลอัตราการลาออกโดยการแยกข้อมูลตามปัจจัยต่างๆ ที่รวมถึง ก) ประเภทของการลาออก : แบบสมัครใจ ได้แก่ หลีกเลี้ยงได้และหลีกเลี้ยงไม่ได้ การลาออกแบบไม่สมัครใจ ได้แก่ การปลดออก การลดขนาด ข) ประเภทของพนักงาน ค) การจัดจำแนกงาน และ ง) สถานที่ตามภูมิศาสตร์

**เหตุผลของการลาออก (Reasons for Leaving)** สิ่งที่สำคัญในการค้นหาการลาออก การบันทึกข้อมูลการลาออกและการหาเหตุผลต่างๆ ออกมาว่าทำไมพนักงานจึงลาออกจากองค์กร ข้อมูลมีความสำคัญที่นำมาใช้วัดผลและวิเคราะห์การลาออก การสัมภาษณ์การลาออกของพนักงานแต่ละคนควรมีการจัดประเภทต่าง ๆ เช่น การลาออกโดยสมัครใจ การปลดออก หรือการลดขนาดของธุรกิจ เป็นต้น การคำนวณการลาออกของแต่ละชนิดเพื่อที่จะเรียนรู้ถึงเหตุผลต่าง ๆ ของการลาออก ด้วยเครื่องมือทั้ง 3 ชนิด ที่ได้กล่าวมานำไปใช้เพื่อช่วยประเมินว่าการลาออกเป็นไปโดยสมัครใจหรือไม่ อย่างไร

สิ่งที่เป็นประโยชน์กับเกณฑ์มาตรฐานข้อมูลการลาออกนำมาเปรียบเทียบกับทางสถิติที่จะช่วยในการตีความของข้อมูลการลาออกขององค์กร เกณฑ์มาตรฐานเป็นการวัดผลภายในองค์กร การมองถึงแนวโน้มว่าข้อมูลการลาออกของพนักงานในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การวิเคราะห์แนวโน้มมีประโยชน์เมื่อบอกถึงว่าปัญหาการลาออกทำให้แย่ลงหรือมีการปรับปรุงและเพื่อประเมินประสิทธิผลของการเริ่มต้นด้วยการรักษาคนไว้ เกณฑ์มาตรฐานภายในต้องการข้อผูกพันกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลการเก็บรักษาคน

เกณฑ์มาตรฐานภายนอกที่องค์กรใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลขององค์กรเองกับข้อมูลปัจจุบันและแนวโน้มการลาออกขององค์กรอื่น ๆ เกณฑ์มาตรฐานภายนอกเป็นข้อมูลที่ทาง Job Opening and Labor Turnover Survey (JOLTS) จัดทำโดย กระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกาเป็นผู้สำรวจธุรกิจจำนวน 16,000 แห่งในช่วงปีระหว่าง 2001-2006 หากจะสรุปง่าย ๆ คือ ข้อมูลการลาออกขององค์กรนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลการลาออกของ JOLTS ว่ามีความแตกต่างกันมาก/น้อย

**การสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกจากองค์กร (Exit Interview)** การสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกเป็น

รูปแบบที่เป็นทางการและดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานที่ขอลาออก เพื่อที่ทางองค์กรจะได้เรียนรู้ถึงเหตุผล การลาออกการสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกได้ถูกนำมาใช้อธิบาย เช่น สิทธิการว่างใหม่ สิทธิประโยชน์ (Benefits) และข้อตกลงที่เป็นความลับ เป็นต้น

ประเด็นที่สำคัญของการสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกต้องทำอย่างระมัดระวัง งานวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าการสัมภาษณ์ผู้ขอลาออกมีความแตกต่างกันระหว่างเหตุผลของการลาออกที่พนักงานให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และเหตุผลที่ใกล้เคียงกันกับการสำรวจ พนักงานที่ลาออกมักจะบ่นหรือเป็นการร้องเรียนเกี่ยวกับนายจ้างในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นข้ออ้างในการไปหางานทำที่อื่นที่นายจ้างเดิมมักจะให้เป็นข้อมูลกับนายจ้างใหม่ (หรือผู้ขอลาออกจะให้เหตุผลแบบธรรมดาที่ไม่ไปกระทบกับฝ่ายนายจ้าง)

องค์กรต้องตัดสินใจว่าการดำเนินการสัมภาษณ์การลาออกจะใช้กับพนักงานที่ขอลาออกหรือสมัครใจลาออกเองแบบสมัครใจ ข้อดีก็คือจะมีจำนวนคนมากพอที่เป็นตัวอย่างของข้อมูลพนักงานที่สมัครใจลาออกก็อาจให้ข้อมูลที่ประโยชน์กับองค์กรได้เช่นกัน การดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกควรดำเนินการก่อนวันสุดท้ายของการทำงานที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลที่ช่วยป้องกันการสัมภาษณ์จากการลาออกของพนักงาน ตัวอย่าง เช่น ถ้าการสัมภาษณ์การลาออกได้เปิดเผยให้เห็นว่าพนักงานที่ลาออกนั้นต้องการค่าตอบแทนที่มากขึ้นหรือสูงกว่าที่เขาควรได้รับจะเป็นโอกาสให้บริษัทได้เจรจาต่อรองกับพนักงานที่ขอลาออก

**ต้นทุนและสิทธิประโยชน์ (Costs and Benefits)** ต้นทุนและสิทธิประโยชน์เป็นการคาดการณ์การลาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) สมัครใจลาออก (2) การปลดออก และ (3) การลดขนาดทั้ง 3 ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับต้นทุนที่แท้จริง (Actual Cost) หรือสิทธิประโยชน์ที่ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้น ต้นทุนบางอย่างและสิทธิประโยชน์อาจเป็นการประมาณการทางการเงินเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นในการดำเนินการ การวิเคราะห์การเงินต้องนำไปผนวกกับการพิจารณาอย่างรอบคอบของต้นทุนอื่น ๆ และสิทธิประโยชน์กับการเข้าถึง/การบรรลุถึง (Arrive) การประมาณการด้วยเหตุผลของต้นทุนรวมและสิทธิประโยชน์ของการลาออก

ต้นทุนและสิทธิประโยชน์ที่แท้จริงสามารถคำนวณได้ด้วยการใช้ความพยายามอย่างมาก และการเอาใจใส่ในการพัฒนาโดยเฉพาะบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เวลาของคน ในการประมาณการเรื่องของเวลาที่มีความจำเป็นที่ต้องรู้ว่าเวลาถั่วเฉลี่ยที่ใช้ของแต่ละคนในกิจกรรมเฉพาะหรือที่กำหนดกับค่าตอบแทนของบุคคล (อัตราค่าตอบแทนที่รวมถึงสิทธิประโยชน์) พิจารณาจากการสัมภาษณ์การลาออกของพนักงาน ต้นทุนของการลาออก (Separation Cost) สมมติว่า (1) ผู้จัดการใช้เวลา 1 ชั่วโมง ดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานและเขียนสรุปนำไปรวมเป็นข้อมูลของการลาออกแบบสมัครใจ (2) เงินเดือนที่ทีมงานของผู้จัดการ 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 สำหรับทีมงานของผู้จัดการ และ \$ 7.50 ต่อชั่วโมงของพนักงาน ต้นทุนเวลาของการสัมภาษณ์พนักงาน 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) ที่นำมาใช้และต้นทุนการ

ฝึกอบรม 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 องค์การจะประหยัดเงินต้นทุนของแรงงานถ้าการทดแทนแบบชั่วคราว (Temporary Replacement) จ่ายค่าจ้างแรงงานในอัตราที่ต่ำที่นำไปบรรจุจนกระทั่งได้กลายเป็นการทดแทนแบบถาวร (Permanent Replacement) ตามที่ต้องการการว่าจ้างการทดแทนแบบถาวร อาจจะจ้างในอัตราเงินเดือนที่ต่ำ

ต้นทุนการลาออก/หรือต้นทุนการจากกัน (Separate Cost) รวมถึงเวลาของพนักงานที่อยู่ในกระบวนการการลาออก และอดีตพนักงานระดับผู้จัดการ มีการรวมเวลาที่ทางบริษัทได้จ่ายเงินเดือนให้แม้ว่าจะไม่ได้ทำงานก็ตามเป็นรายบุคคล ต้นทุนการทดแทน (Replacement Cost) รวม 2 อย่าง คือ ตำแหน่งงานชั่วคราวและตำแหน่งงานถาวร (Temporary and Permanent Replacement) ในขณะที่การว่าจ้างพนักงานแบบทดแทนชั่วคราวการจ่ายเงินเดือนถูกกว่าเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานขาย (Salesman) การจ้างพนักงานใหม่ทำงานแบบถาวรจะได้เงินค่าตอบแทนเฉลี่ยชั่วโมงละ \$ 15 ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรก

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

**ปลดออก (Discharge)** กรณีการปลดพนักงานออกเป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านสิทธิประโยชน์ที่เหมือนกับการลาออกแบบสมัครใจของพนักงาน การปลดออกอาจตามมาด้วยการฟ้องร้องกันตามกฎหมาย ต้นทุนการดำเนินการในเรื่องนี้เป็นการเจรจาตกลงกัน หรือใช้ศาลเป็นผู้ตัดสินคดี หากจะเปรียบเทียบกับ การลาออกแบบสมัครใจ การปลดออกเป็นเรื่องที่ต้องใช้เงินเป็นค่าใช้จ่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องที่ชอบ ปัญหาการปลดออกอาจเป็นอุปสรรคกับความสัมพันธ์กันของการจัดการแรงงาน

การติดตามด้วยสิทธิประโยชน์ถือว่าเป็นโอกาสที่จะมาทดแทนการปลดออกด้วยการว่าจ้างคนใหม่ที่มีคุณภาพมากขึ้นเข้ามาหากมองด้านสิทธิประโยชน์ก็ถือว่าบรรดาสมาชิกขององค์การจะได้รับการปรับปรุง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ทักษะการจัดการการปฏิบัติงาน และความรู้สึกของฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ถึงความต้องการสำหรับ กฎ ระเบียบ ที่ดีกว่าและระบบการจัดการปฏิบัติงานที่อาจจะดีกว่าเดิมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

**การลดขนาด (Downsizing)** ต้นทุนการลดขนาดขององค์การ (Downsizing Costs) มุ่งเน้นถึงต้นทุนการลาออกสำหรับพนักงานประจำที่ต้องลดอัตรากำลังลง (Reduction in Force หรือ RIF) ด้านเศรษฐกิจจะมุ่งถึงต้นทุนของเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ ต้นทุนเวลา ต้นทุนเงินสดที่เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น จ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานในช่วงวันหยุดและการจ่ายค่าเบี้ยประกัน

การว่างงานของพนักงาน ต้นทุนเวลาเกี่ยวข้องกับ 2 เรื่อง ทรัพยากรมนุษย์และเวลาของฝ่ายบริหารในการวางแผนงาน การนำไปปฏิบัติและการจัดการกับ RIF

**การเริ่มต้นของการดำรงรักษาหรือการลาออกแบบสมัครใจ (Retention Initiative: Voluntary Turnover)**

องค์การส่วนใหญ่สามารถจำแนก การลาออกมี 3 แบบ การลาออกแบบสมัครใจเป็นแบบหนึ่งที่ตรงประเด็นมากที่สุดและเป็นแบบหนึ่งที่พนักงานเลือกที่จะคงทำงานต่อไป “War for Talent” (สงครามสำหรับคนเก่ง) ดังนั้นจึงมีคำถามว่า “องค์การจะปฏิบัติอย่างไรกับปัญหาการลาออกของคนและมีการริเริ่มการดำรงไว้หรือการรักษาคนเอาไว้” กระบวนการตัดสินใจการรักษาคนจะช่วยให้มีระบบมากยิ่งขึ้นและมีการติดตามการเริ่มต้นการดำรงไว้ได้อย่างถูกต้อง

**การปฏิบัติการณ์ยุคปัจจุบัน (Current Practices)** การวิเคราะห์การลาออกไม่ใช่จบลงด้วยการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์เท่านั้น กิจกรรมเหล่านี้เป็นเพียงการตัดสินใจเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่เป็นการปฏิบัติหรือการแก้ไขปัญหาการลาออก ถ้าเป็นเช่นนั้นจะมีการแทรกแซงกับปัญหาและประเมินว่าปัจจัยที่ใช้แทรกแซงมีประสิทธิภาพ ผล กระบวนการตัดสินใจสำหรับการริเริ่มการดำรงไว้ เป็นการเตรียมการเสมือนเป็นกรอบที่ช่วยการตัดสินใจว่าได้มีการปฏิบัติคำแนะนำเพื่อการตัดสินใจมีความจำเป็นในการดำรงรักษาไว้และขาดการปฏิบัติที่นำไปใช้เพื่อการปรับปรุงการดำรงรักษาไว้

มีคำถามเช่น “องค์การควรทำอะไรบ้าง” จากการสำรวจและมีข้อเสนอแนะว่าองค์การควรปฏิบัติอย่างไรที่จะหยุดถึงการดำรงรักษาไว้ ดังตัวอย่างเช่นองค์การขนาดใหญ่ ดังนั้นเกิดอะไรขึ้นกับองค์การเล็ก ๆ ที่เราไม่รู้จัก อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างที่น่าสนใจขององค์การที่สู้รบ (Tenacity) และมีความเฉลียวฉลาด (Ingenuity) ตามมาด้วย



ความตั้งใจถึงความผูกพันกันของทรัพยากรใน  
แนวทางของการธำรงรักษาไว้

การสำรวจของ SHRM (The Society for Human Resource Management) ได้สำรวจ  
ความเป็นมืออาชีพของทรัพยากรมนุษย์กับบริษัท  
ต่าง ๆ ทั่วโลกจำนวน 432 บริษัท ถึงเหตุผลของ  
การลาออกมีมากมาย บริษัท ใหญ่ ๆ ติดอันดับ 10  
บริษัทแรกได้ให้เหตุผลต่าง ๆ เช่น โอกาสก้าวหน้า  
(ดีกว่าที่อื่น) 51% เงินเดือน (ดีกว่าที่อื่น) 50%  
ความไม่พอใจกับแนวโน้มสำหรับการพัฒนาอาชีพ  
ขององค์กร 31% คนงานได้รับผลจาก  
ความเครียด (Burnouts) จากงานปัจจุบัน 23%  
การบริหารงานที่แย่ 16% ความขัดแย้งกับหัวหน้า  
งาน 16% ปัญหาของความสมดุลของการทำงาน/  
ปัญหาชีวิต 14% ไม่ชื่นชอบ 14% พร้อมไปหา  
ประสบการณ์ใหม่ 13% ชุดของสิทธิประโยชน์  
(ดีกว่าที่อื่น) 13% งานวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุน  
พนักงานในมุมมองกว้าง ๆ แสดงให้เห็นว่า  
พนักงานที่ไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย  
น่าจะพิจารณาได้ว่าเหมือนกับเป็นการลาออก  
“องค์กรทำอะไรกับปัญหาการเก็บรักษาคนไว้  
หรือมีอุปสรรคอะไร

## สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการ  
นำมาใช้ในการดูแลพนักงาน ผู้บริหารขององค์กร  
ต้องให้ความเอาใจใส่ดูแลพนักงานว่าจะทำอย่างไร  
ให้พนักงานมีความสุขและทำงานกับองค์กรนานๆ  
ผู้บริหารขาดการดูแลและเอาใจใส่กับพนักงาน ผล  
ที่ตามมาก็จะเกิดปัญหาพนักงานลาออก บางครั้งก็  
มีการลาออกกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องแก้ไข  
ปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดการธำรงรักษาพนักงาน  
กลยุทธ์การธำรงรักษาเป็นหลักการแต่รายละเอียด  
ของการธำรงรักษามีวิธีการที่คล้ายๆ กัน หรือ  
แตกต่างกันบ้าง การลาออกและการธำรงรักษาเป็น  
เรื่องคู่ขนานกัน แต่มีข้อสังเกตว่าองค์กรใดก็ตามที่  
ให้ความเอาใจทั้งสองเรื่องดังกล่าวนี้ก่อนที่จะเป็น

ปัญหานั้นว่าเป็นองค์การที่มองถึงอนาคตโดยที่ไม่  
ต้องเสียเวลามาแก้ไขปัญหาล่าช้า

## เอกสารอ้างอิง

- Herbert, G. III. & Timothy, A. J. (2009).  
*Staffing Organizations. 6<sup>th</sup> Edition.*  
Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-  
Hill.
- Wayne F. Cascio. (2010). *Managing Human  
Resources. 8<sup>th</sup> Edition.* McGraw-Hill.
- R. Wayne Mondy , Judy Bandy Mondy.  
(2012). *Human Resource  
Management, 12<sup>th</sup> Edition,* Pearson.
- Robert N.Lussier, (2010). *Human Relations  
in Organizations, 8<sup>th</sup> Edition,*  
McGraw-Hill.
- Scott Snell and George Bohlander.  
(2010). *Human Resource  
Management 15<sup>th</sup> Edition.* South-  
Western.