

การวิเคราะห์กำลังคน

อุตสาหกรรมจะก่อตั้งขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ เช่น เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ตลาด เครื่องมือเครื่องจักร แรงงาน และปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย เมื่ออุตสาหกรรมได้ก่อตั้งขึ้นแล้ว กำลังแรงงานย่อมเป็นหัวใจและเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่อุตสาหกรรมนั้น ๆ ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะกำลังแรงงานทำให้เกิดผลผลิต ดังนั้นอุตสาหกรรมต่าง ๆ จึงควรให้ความสนใจต่อปัญหาด้านกำลังแรงงานมากขึ้นและควรถือว่าปัญหาเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเตรียมการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังแรงงานที่เหมาะสมทั้งด้านคุณภาพและปริมาณตลอดจนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านคุณภาพของกำลังแรงงาน หมายถึง การได้คนงานที่มีคุณภาพดีคือ เป็นคนดี มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ เป็นต้น หากได้คนที่เข้ามาทำงานที่ไม่มีคุณภาพ ไม่เหมาะสมกับงานและไม่เป็นไปตามที่ต้องการย่อมมีผลกระทบอย่างมากต่อผลผลิตของอุตสาหกรรมได้ด้วยความเหมาะสมทางด้านปริมาณก็คือ การที่อุตสาหกรรมมีจำนวนคนงานพอเหมาะกับปริมาณงานทั้งหมด หรือ ความพยายามที่จะทำให้ปริมาณของคนงานมีความคงที่และครบตามที่ต้องการในแต่ละวันของการทำงาน ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ยากที่จะกระทำได้โดยปราศจากปัญหา ทั้งนี้เพราะในแต่ละอุตสาหกรรมย่อมมีการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานเกิดขึ้น อีกอย่างหนึ่งปริมาณของคนงานนั้นเพิ่มหรือลดได้ไม่ถ่วงนักเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากกฎหมายคุ้มครองแรงงานของรัฐบาล และเนื่องจากการแสวงหากองงานเพื่อเพิ่มหรือลดจำนวนคนงานในอุตสาหกรรมให้น้อยลงนั้นทำให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเป็นจำนวนมากอีกด้วย

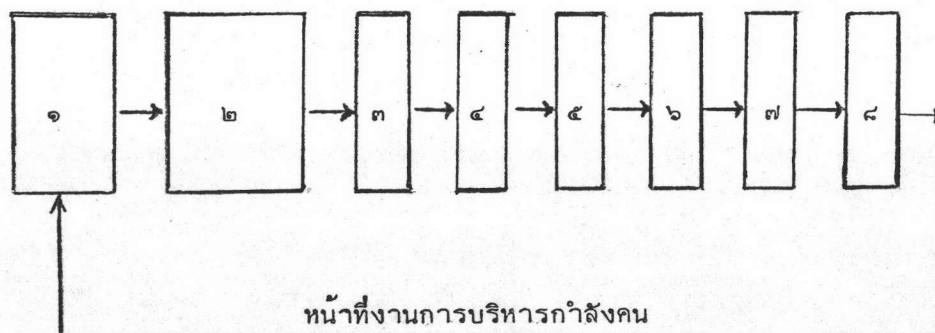
ในเรื่องของแรงงานนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา トラบาคีที่มีการขยายงานเพิ่มมากขึ้น ปริมาณแรงงานที่ต้องการย่อมเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วย ความต้องการด้านแรงงานที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้^๑

^๑ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๔๔.

๑. การหมุนเวียนเข้าออก หรือ การหมุนเวียนของแรงงานหรือของแรงงาน
 ๒. ลักษณะของงานที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม ทำให้จำเป็นต้องใช้คนงานใหม่เข้ามาทำงานเพิ่มมากขึ้น

๓. อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร เช่น การขยายการผลิต ตลาดและการบุกเบิกผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งต้องการกำลังแรงงานเพิ่มเติม เพื่อให้ทันความต้องการของตลาด

ในการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคนเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องปฏิบัติจากหน้างานการบริหารงานบุคคลทั้ง ๘^๑ ดังภาพที่ ๓.๐ เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ติดอยู่ตลอดเวลา อุตสาหกรรมควรจะปฏิบัติหน้าที่งานด้านบุคคลอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันครบถ้วนในทุกด้าน



๑. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน
๒. การวางแผนกำลังคน
๓. การสรรหาและการคัดเลือก
๔. การปฐมนิเทศ บรรจุและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. การอบรมและพัฒนา
๖. การจ่ายตอบแทน
๗. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์
๘. การใช้วินัย การควบคุมและการประเมินผล

ภาพที่ ๓.๐ หน้าที่งานการบริหารกำลังคน

^๑ อังชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๓๗.

จะเห็นได้ว่าการวางแผนกำลังคนเป็นงานที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อ เนื่องกับการวางแผนขององค์การ เป็นอย่างมาก เพราะหน้าที่การวางแผนกำลังคนมิใช่เป็นงานที่ฝ่ายบุคคลทำได้ โดยลำพังฝ่ายเดียว แต่เป็นงานที่ต้องทำร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับฝ่ายบริหารระดับสูง และผู้บริหารงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจะได้ร่วมกันทำการกำหนดจำนวนและคุณภาพของคนที่ต้องการได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย

การวางแผนกำลังคนเป็นวิธีการที่จัดขึ้น เพื่อพยายามที่จะวิเคราะห์ถึงความต้องการทางด้านกำลังคนในอนาคต รวมถึงการพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นมาเพื่อใช้ดำเนินการแก้ปัญหา อีกทั้งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความพร้อม เปรียงและความมีประสิทธิภาพของการบริหารงาน นั่นคือ การวางแผนกำลังคนสามารถนำมาใช้กับการแก้ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้ และแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจึงมีความสำคัญอย่างมาก และมีผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติงานใด ๆ นั้นกำลังคนเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับตลอดเวลา กับความสำเร็จของงาน หากผู้บริหารให้ความสนใจและมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัญหาด้านนี้เป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นที่งานมากเกินไปแล้ว ย่อมแสดงว่าการตัดสินใจ และการดำเนินงานนั้น ๆ มีหนทางหรือมีโอกาสพบความสำเร็จมากขึ้น

การวางแผนกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนองความต้องการทรัพยากรบุคคลของอุตสาหกรรมนั้นจำต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่า ความต้องการที่แท้จริงในปัจจุบันของอุตสาหกรรมคืออะไร ความต้องการในอนาคตคืออะไร การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวางแผนกำลังคน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงกิจกรรมเบื้องต้นต่าง ๆ ที่อุตสาหกรรมต้องการจะกำหนดขึ้นเช่น การฝึกอบรม การสรรหาบุคคล การพัฒนาด้านต่าง ๆ ในหน่วยงาน การเลื่อนขั้นโยกย้ายและการโอน การเปลี่ยนแปลงการออกแบบงาน การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายในอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนทำให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารงานอื่น ๆ เช่น

- ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการให้เกิดความสมดุลในการวางตัวบุคคลในหน่วยงาน
- สร้างแรงจูงใจในการมาทำงานเพื่อรักษาจำนวนคนงานให้เป็นไปตามที่ต้องการได้
- สร้างความพอใจในการปฏิบัติงาน

- สนองความต้องการของแรงงานที่มีอยู่ให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด
- ควบคุมต้นทุนที่สูงเกินไปได้
- สามารถปรับปรุงการผลิตของแรงงานได้

ในการวางแผนกำลังคน มีวิธีการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

วิธีการวิเคราะห์ที่แผนกำลังคน มีเทคนิคในการวิเคราะห์ ๒ วิธีคือ

๑. การวิเคราะห์ด้านคุณภาพ ได้จากการทำการวิเคราะห์งานที่ทำเพื่อให้สามารถระบุถึง "คุณสมบัติของแรงงานที่ต้องการ" สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน
๒. การวิเคราะห์ด้านปริมาณงาน คือ การวิเคราะห์เกี่ยวกับ จำนวนแรงงานที่ต้องการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีเพียงพอกับปริมาณงานที่มีอยู่ดังนี้

การวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดความต้องการผู้ปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาปัญหาในเรื่องที่ว่าอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความต้องการคนงานจำนวนเท่าใด ข้อมูลที่ต้องการนี้ได้จากหน่วยงานด้านอื่นนอกเหนือไปจากขอบเขตของหน่วยงานด้านบริหารบุคคล แต่การพิจารณาตัดสินปัญหาขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นสำคัญ เพราะฝ่ายบริหารงานบุคคลจะนำข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาจัดสรรหาคนงานเข้ามาทำงานต่อไป

วิธีการวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work-load Analysis หรือ Job Requirement)
๒. การวิเคราะห์กำลังคน (Work-force Analysis หรือ Manpower Requirement)

การวิเคราะห์ปริมาณงาน

การวิเคราะห์ปริมาณงาน เป็นวิธีการที่ทำให้ทราบถึงปริมาณงานที่ต้องทำและจำนวนคนงานที่ต้องการใช้เป็นจำนวนเท่าใด แต่ก่อนที่จะกำหนดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ก็ต้องทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ตารางการทำงาน การพยากรณ์หรือคาดการณ์ตลาดและการขาย ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นพื้นฐานของแผนงานของอุตสาหกรรมหรือแผนงานต่าง ๆ เช่น แผนการผลิตของฝ่ายผลิต

แผนการขายของฝ่ายขาย และแผนการปฏิบัติงานของแผนงานอื่น ๆ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์แผนงานจะทำให้สามารถกำหนดได้ว่า งานประเภทหนึ่ง ๆ หรือชิ้นหนึ่ง ๆ ที่ต้องการทำนั้นมีปริมาณ กี่หน่วยงาน (จำนวนชิ้น จำนวนตัน จำนวนกล่อง อื่น ๆ) แล้วจึงแปลงหน่วยงานดังกล่าวเป็นจำนวนชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน (Man-hour)

วิธีการแปลงปริมาณงานเป็นชั่วโมงทำงานนั้นทำได้หลายวิธี วิธีที่หนึ่ง คือ การใช้ประสบการณ์ในอดีต เช่น การวิเคราะห์ปริมาณงานของแผนกขายพบว่าจากหลักฐานเก่า ๆ ที่แผนกเคยปฏิบัติงานทำให้ทราบได้ว่าในระยะใด เวลาหนึ่งมีจำนวนรถยนต์ที่ต้องขาย เป็นจำนวนเท่าใด เมื่อเอาจำนวนนี้หารด้วยจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อคนงานหนึ่งคนซึ่งทำงานในช่วงนั้นก็จะได้ชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน สำหรับการขายรถยนต์ ๑ คัน ก็จะทราบถึงจำนวนชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน ตามที่ต้องการเพื่อใช้วางแผนงานในอนาคตได้ด้วยการเอาจำนวนชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคนคูณกับจำนวนหน่วยงานตามแผนงานในอนาคตดังนี้

ตัวอย่าง: ในระยะเวลา ๑ เดือน แผนกงานขายจะต้องขายรถยนต์ให้ได้ ๒,๐๐๐ คัน ในการนี้จะต้องใช้ ๓๖ ชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน ดังนั้นจะคำนวณหากำลังคนที่ต้องการได้ดังนี้

จำนวนรถยนต์ที่ต้องขาย	๒,๐๐๐	คัน
ใช้เวลาขายคันละ	<u>๓๖</u>	x ชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน
เวลาที่ต้องใช้ ทั้งสิ้น	<u>๗๒,๐๐๐</u>	ชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน

๑. สมมุติว่าคนงาน ๑ คน ต้องใช้เวลาทำงานเดือนละ ๒๒๕ ชั่วโมง (คือประมาณ ๒๕ วัน ๆ ละ ๙ ชั่วโมง) เพื่อให้งานสำเร็จภายใน ๑ เดือนจะต้องใช้คนงานทั้งสิ้นเท่ากับ $72,000 \div 225 = 320$ คน

หากผลลัพธ์ที่ได้ไม่ลงตัว มีเศษส่วนของคนอาจแก้ไขด้วยการให้คนงานจำนวนหนึ่งทำงานล่วง เวลาหรือหากคนงานอีกกลุ่มหนึ่งมาทำการช่วย เหลือชั่วคราว

อีกวิธีคือ การใช้มาตรฐานชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคน ที่ได้จากการทำการศึกษา เวลาทำงานของคนงานจะได้มาตรฐานชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคนที่แท้จริงอาจมีค่าเพียง ๒๙ หรือ ๓๒ ชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคนเท่านั้น แต่มาตรฐานชั่วโมงทำงานต่อคนงานหนึ่งคนในวิธีแรกนั้นคำนวณจากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่ใช่มาตรฐานที่ถูกต้องแน่นอน ซึ่งอาจจะมีผล

กระทบกระเทือนถึงจำนวนคนงานที่ต้องการอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ปริมาณนั้น เป็นวิธีวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงงานที่ต้องทำนั้น มากน้อยแค่ไหนที่หน่วยงานใช้คนที่คนต่อหนึ่งชั่วโมง จึงจะทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จในระยะ เวลาหนึ่ง ๆ แม้ว่าจะไม่เป็น เรื่องที่แน่นอน ๑๐๐% เพราะการทำงานของคนงานแต่ละคนขึ้นอยู่กับ เรื่องต่าง ๆ หลาย ๆ เรื่อง การคิดหาจำนวนคนอย่างมีระเบียบแบบแผนเช่นนี้ย่อมดีกว่าการ ตั้งอัตรากำลังคนโดยวิธีเดา

การวิเคราะห์กำลังคน

เมื่อทราบปริมาณงานและจำนวนคนงานที่ต้องการใช้แล้ว จะต้องนำปัญหาการขาดงาน และการหมุนเวียนของคนงานมาพิจารณา เพราะอัตรากำลังคนที่ปรากฏอยู่บนบัญชีจ่ายเงินเดือน ไม่จำเป็นต้องเท่ากับกำลังคนจริง ๆ ถ้าเราย้อนดูตัวอย่างที่กล่าวมา ซึ่งสรุปว่า จากการวิเคราะห์ กำลังคนจะต้องใช้คนงาน ๓๒๐ คน จึงจะขายรถได้สำเร็จภายในเดือนต่อไปนั้น มิได้มีสิ่งใดที่ ประกันว่าคนงานทั้ง ๓๒๐ คน จะมาทำงานครบตามจำนวนที่มีอยู่ในบัญชีจ่ายเงินเดือน ควรมีการขาด งานหรือการลาออก ทำให้คนงานที่มีอยู่มีจำนวนน้อยกว่า ๓๒๐ คน ผลที่ตามมา คือ งานไม่เสร็จ ภายในเดือนต่อไปดัง เช่นที่ตั้ง เป้าหมายไว้ อุตุศาสตร์ควรจึงควรวิเคราะห์กำลังคนโดยการ ศึกษาในด้าน

- ๑) การขาดงาน
- ๒) การหมุนเวียนของคนงาน

การขาดงานและการหมุนเวียนของคนงาน มีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับเศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคม ตลอดจนสภาพบุคคล แต่มีความสัมพันธ์เป็นบางส่วนเท่านั้น กับสภาพการทำงานของคนงานและการปฏิบัติของฝ่ายจัดการ เมื่อใด การจัดการยอมรับเกี่ยวกับอิทธิพลหรือแรงกระทบที่ มาจากปัจจัยภายนอกองค์กรแล้ว ก็จะมองเห็นว่า งานในความรับผิดชอบนั้นขยายวงกว้างมากขึ้น และต้องใช้ความพยายามเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย

ตัวอย่างเช่น ถ้าหากการเดินทางไปทำงานเป็นปัญหาสำหรับคนงานจำนวนมาก ก็ควร พิจารณาจัดการ เรื่องพาหนะเดินทางให้ หรือการดูแลเด็กทารกเป็นอุปสรรคสำหรับการทำงานของ พ่อแม่ที่เป็นคนงาน ฝ่ายจัดการควรจะมีการช่วยเหลือ หรือ อำนวยความสะดวกในการดูแล ถ้าคนงาน

มีปัญหาทางครอบครัวหรือจิตใจย่อมทำให้เกิดการขาดงานและการหมุนเวียนได้ ซึ่งฝ่ายจัดการควรนำมาพิจารณาให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้

การขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงานหากมองอย่างผิวเผิน จะดูเหมือนว่าเป็นปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้าพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้วจะเห็นได้ว่าทั้งการขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงาน เป็นปัญหาที่แตกต่างกันมาก ดังนั้นฝ่ายจัดการควรจะมีการวิเคราะห์และจัดการเกี่ยวกับการขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงานโดยถือ เป็นปัญหาที่แยกจากกัน

การขาดงานและการมาสาย

การขาดงานมี ๒ ลักษณะ คือ

๑. การขาดงานด้วยความสมัครใจ เป็นการขาดงานด้วยความเต็มใจ เป็นการขาดงานที่พนักงานสามารถควบคุมได้
๒. การขาดงานด้วยความไม่สมัครใจ เป็นการขาดงานอันเนื่องมาจากสุขภาพหรืออื่น ๆ ซึ่งพนักงานไม่สามารถควบคุมได้

นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล และการปฏิบัติตามนโยบายที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในหมู่พนักงาน มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการขาดงานด้วยความสมัครใจของพนักงาน ส่วนการขาดงานด้วยความไม่สมัครใจของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของอุตสาหกรรมหรือหน่วยงาน ตลอดจนการวางแผนด้านการผลิตและความต้องการของผู้บริโภค

ความหมายของการขาดงานและการมาสาย

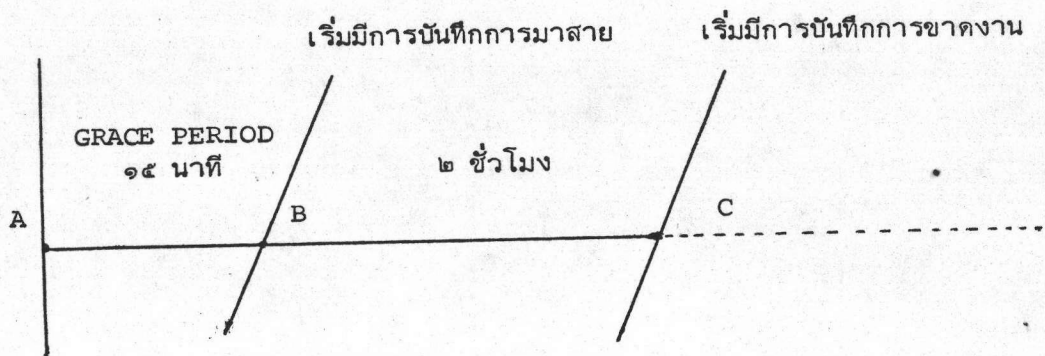
เนื่องจากได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "การขาดงาน" และ "การมาสาย" ในลักษณะต่าง ๆ กัน และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็มีความเข้าใจในความหมายของการขาดงานและการมาสายแตกต่างกันออกไป แต่อุตสาหกรรมไทยส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของการขาดงานคือการที่พนักงานไม่มาทำงานหรือละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีสาเหตุ การไม่ส่งใบลา ไม่แจ้งเหตุผลหรือแจ้งเหตุผลแต่ไม่เพียงพอแก่การอนุญาต การจงใจละเมิดข้อบังคับของหน่วยงานว่าด้วยการลาต่าง ๆ และมีอุตสาหกรรมบางแห่งที่ให้คำจำกัดความของคำว่า การขาดงาน คือ การที่พนักงาน

ไม่มาทำงานในทุกสาเหตุ การลาทุกประเภทโดยรวมการขาดงานที่ไม่ส่งใบลา ไม่มีเหตุผล เหตุผลไม่เพียงพอแก่การอนุมัติหรือมีชื่อเรียกง่าย ๆ ว่า การหยุดงาน การขาดงานนี้มีอุตสาหกรรมส่วนน้อยมากที่ถือว่าการมาสาย การลาหยุดประจำปี การลาพักร้อน มิใช่เป็นการขาดงาน

ส่วนความหมายของ "การมาสาย" คือ การที่คนงานมาถึงภายหลังจากตารางการทำงานได้เริ่มขึ้นแล้ว บางบริษัทได้กำหนดเวลาเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งเรียกว่า "GRACE PERIOD" ช่วงเวลานี้จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัท เช่น ๕ นาที (ในสหรัฐอเมริกา)^๑ และ ๑๕ ถึง ๒๐ นาที (ในประเทศไทย)

ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมได้กำหนด ช่วงเวลามาสายเท่ากับ ๑๕ นาที คนงานจะไม่ถูกบันทึกว่ามาสาย ถ้าเขามาทำงานภายในเวลา ๑๕ นาทีหลังจากตารางการทำงานได้เริ่มขึ้น (AB) และเขาจะถูกพิจารณาว่ามาสายถ้าเขามาทำงานหลังจากตารางการทำงานได้เริ่มขึ้นเกิน ๑๕ นาที แต่ไม่ถึง ๑ ชั่วโมง และถ้าเขามาทำงานหลังจากตารางการทำงานได้เริ่มขึ้น ๒ ชั่วโมง เขาจะถูกบันทึกว่า "ขาดงาน"

รูปที่ ๓.๑ แสดงช่วงเวลาที่ถือว่ามีมาสายและขาดงาน



AB = ช่วงเวลาที่ถือว่ายังไม่มาสาย

BC = ช่วงเวลาที่ถือว่ามาสายและจะเริ่มมีการบันทึกการมาสาย

AC = ช่วงเวลาที่ยังไม่มีการขาดงาน

จุด C เป็นต้นไป (ช่วงจุดไข่วปลา) ถึงตารางการทำงานสิ้นสุดในแต่ละวัน เป็นช่วงเวลาที่ถือว่าขาดงาน

^๑Alexander Hamilton Institute, Inc, How to Reduce Absenteeism and Turnover, Modern Business Report (New York: Alexander Institute Inc.

จะเห็นได้ว่า ความหมายของการขาดงานบางความหมายก็รวมไปถึงการมาสาย และบางความหมายก็ไม่นับการมาสาย เป็นการขาดงาน

การประเมินการขาดงาน

คือการวิเคราะห์หาอัตราการขาดงาน ข้อมูลส่วนใหญ่ที่เป็นประโยชน์มาก คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อัตราคนที่ขาดงานเนื่องจากคนที่ขาดงานเหล่านี้มีผลทำให้ผลผลิตต่ำได้ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ควรจัดทำ ตารางการขาดงานในอุตสาหกรรมของตน แผนกบุคคลควรทำการศึกษา เพื่อค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการขาดงานว่าโดยเฉลี่ยแล้วในแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมมีอัตราเป็นเท่าใด เช่น ๗% หรือมากกว่า และการศึกษาระดับการขาดงานที่ปรากฏออกมา นั้น มีสาเหตุมาจากอะไร โดยเช็คในเวลาที่มิใช่เป็นเวลาในการผลิต แผนกบุคคลควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ กับการขาดงานบ่อย ๆ ว่าเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ หากเป็นไปในทางลบก็ควรพยายามลดการขาดงานโดยให้คนงานเหล่านั้นได้พบ และปรึกษาหารือชี้แจงถึงสาเหตุต่าง ๆ ของการขาดงานของพวกเขา

ดังนั้นในการคำนวณเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคนองค์การควรจะคำนึงถึง วันลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน วันหยุดประจำปี เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เวลาที่ใช้ในการเตรียมตัวเดินทาง โยกย้ายไปประจำที่สำนักงานในสาขาเป็นต้น ซึ่งเวลาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องนำมาคำนวณดูว่าจำเป็นต้องมีคนงานเพิ่มหรือไม่ และจำนวนพนักงานใหม่กับจำนวนคนงานเก่าก็เป็นตัวเลขที่สำคัญเช่นกันโดยปกติคนงานใหม่ย่อมทำงานได้ไม่คล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเท่ากับคนงานเก่า คนงานที่ขาดงานบ่อย ๆ หน่วยงานก็ต้องค้นหาสาเหตุและมีมาตรการที่ดีและเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหานั้น (ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป) เช่น ขาดงาน ๓ วันติดต่อกันก็ควรปลดออกหรือเลิกจ้าง

องค์การส่วนมากมักจะมีการบันทึกเกี่ยวกับการขาดงาน และการหมุนเวียนของคนงาน เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารงานบุคคลอย่างมาก ปัญหาเหล่านี้อาจมีสาเหตุต่าง ๆ เช่น ตัวคนงานเองไม่ชอบทำงาน หัวหน้างาน ฯลฯ ดูเหมือนว่าสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เว้นแต่ว่าจะมีการพูด ดักเตือนในแต่ละวัน หากพวกคนงานเกิดความรู้สึกต่อต้าน ก็มักจะมีการขาดงานเกิดขึ้นตามมา ฝ่ายบุคคลควรจะเฝ้าดู สังเกตคนที่ขาดงาน และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการหมุนเวียนของคนงานอย่างใกล้ชิดด้วย ปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียอย่างมากในหลาย ๆ ด้าน เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา เป็นต้น

อัตราการทำงานในแต่ละอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ ระบบการจ่ายค่าจ้าง การฝึกอบรมคนงาน ตารางเวลาทำงาน และหลักเกณฑ์ที่วางไว้ควบคุมเกี่ยวกับการขาดงานตลอดทั้งวิธีการลงโทษเนื่องจากการขาดงาน

อัตราการทำงานนิยมคำนวณโดยใช้สูตรเพื่อการเปรียบเทียบข้อมูลเป็นพื้นฐาน เช่น การขาดงานในแผนก ก. สูงกว่าปีที่แล้วหรือสูงกว่าแผนก ข. การหมุนเวียนของคนงานในบริษัท ค. เท่ากับ ๒๕% เป็นต้น สูตรที่ใช้คำนวณอัตราการทำงานมีอยู่หลายสูตร แต่ส่วนใหญ่นิยมใช้ได้แก่

$$๑. \text{ การขาดงาน}^๑ = \frac{\text{จำนวนวันที่สูญเสียและขาดงาน}}{(\text{วันที่คนงานทำงาน}) + (\text{วันที่คนงานขาดงาน})}$$

$$๒. \text{ อัตราการขาดงาน}^๒ = \frac{\text{จำนวนชั่วโมงที่สูญเสียหรือขาดงาน}}{\text{จำนวนคนงานโดยเฉลี่ย} \times \text{จำนวนชั่วโมงที่คนงานมาทำงาน}} \times ๑๐๐$$

$$๓. \text{ อัตราการขาดงาน}^๓ = \frac{\text{จำนวนวันขาดงานทั้งหมด}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \quad (\text{จากทุกสาเหตุ})$$

๔. ในการคำนวณเพื่อให้ทราบอัตราการทำงานที่ถูกต้องแท้จริงเป็นเรื่องยากจากการสำรวจของ The Bureau of National Affairs พบว่า สูตรการคิดหาเปอร์เซ็นต์การขาดงานซึ่งให้ค่าโดยประมาณที่หน่วยงานต่าง ๆ ในสหรัฐฯ ใช้กันส่วนมากคือ^๔

$$\frac{\text{จำนวนวันที่ขาดงานทั้งหมดของคนงานในเดือนนั้น}}{\text{จำนวนคนงานโดยเฉลี่ยในเดือนนั้น}} \times \frac{\text{จำนวนวันที่คนงานมาทำงานในเดือนนั้น}}{\text{จำนวนวันที่คนงานมาทำงานในเดือนนั้น}} \times ๑๐๐$$

^๑ เสนาะ ดีเยว้, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๔) หน้า ๖๐.

^๒ Siam Kol Karn, Co., Ass'y Plant Man-hour Analysis," (Bangkok: Siam Kol Karn and Nissan Co., ๑๔๗๗), P๑.

^๓ ธนิภา นามากุล, "ปัญหาและสาเหตุของการขาดงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม: ศึกษาเฉพาะโรงงานสุราบางยี่ขัน บริษัทสุรามหาคุณ." (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: ๒๕๒๒), หน้า ๓.

^๔ Herbert G. Heneman III, Donald P. Schwab, John A. Fossum, and Lee D. Dyer, Personnel/Human Resource Management, (U.S.A; Richard D. Irwin, ๑๔๘๐), p.๑๔๘.

โดยที่การคำนวณจะไม่นับการมาสาย แต่จะรวมการขาดงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว (การขาดงานระยะสั้นคือขาดงานช่วง ๑-๓ วันแรก / การขาดงานระยะยาวคือขาดงานตั้งแต่ ๔ วันขึ้นไป)

๕. กระทรวงแรงงานแห่งสหรัฐอเมริกาคำนวณหาความถี่ของการขาดงานโดยใช้สูตรดังต่อไปนี้^๑

$$= \frac{\text{จำนวนวันที่สูญเสียหรือขาดงานทั้งหมดของพนักงานในช่วงเวลาหนึ่ง}}{(\text{จำนวนพนักงานโดยเฉลี่ย}) \times (\text{จำนวนวันทำงานทั้งสิ้นในช่วงเวลานั้น})}$$

$$๖. \text{ อัตราการขาดงาน (เปอร์เซ็นต์)}^๒ = \frac{\text{วันที่ขาดงาน}}{\text{กำลังงาน}} \times ๑๐๐$$

$$\text{กำลังงาน} = \text{คน} \times \text{วันทำงาน}$$

$$๗. \text{ อัตราการขาดงาน (ต้นปี - ปัจจุบัน)}^๓ = \frac{\text{วันที่ขาดงานทั้งบริษัท}}{\text{กำลังงานทั้งบริษัท}} \times ๑๐๐$$

(เปอร์เซ็นต์)

$$๘. \text{ จำนวนวันที่ขาดงานทั้งหมด}^๔ = \frac{\text{จำนวนวันที่ขาดงานทั้งหมดต่อปี}}{\text{จำนวนพนักงานโดยเฉลี่ยต่อปี}}$$

โดยเฉลี่ยต่อคนต่อปี

$$๙. \text{ อัตราการขาดงาน}^๕ = \frac{\text{จำนวนวันที่ขาดงาน} \times ๑๐๐}{\left[\text{คนงานทำงาน} \right] + \left[\text{คนงานขาดงาน} \right]}$$

(เปอร์เซ็นต์)

จากสูตรต่าง ๆ ที่กล่าวมา "วันทำงาน" หมายความว่า วันที่กำหนดให้ลูกจ้างทำงานตามปกติ หรือ "จำนวนวันทำงาน" เท่ากับ จำนวนวันขาดงานหรือวันที่สูญเสียบวกกับวันที่คนงานมาปฏิบัติงานจริง ๆ

^๑ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๗๓.

^๒ศรีเจริญ ไทยวุฒิพงศ์. "เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การลดอัตราการขาดงานในองค์การ." (กรุงเทพมหานคร: องค์การสภานายจ้าง. ๒๕๒๖), หน้า ๒.

^๓เรื่องเดียวกัน.

^๔Alexander Hamilton Institute, Inc., How to Reduce Absenteeism. Modern Business Report. (New York: Alexander Institute, Inc., ๑๙๗๘), p. ๑๖.

จะเห็นได้ว่า สูตรต่าง ๆ ที่ใช้นั้นจะยึดเวลาเป็นหลักในการเปรียบเทียบและคำนวณ อัตราการขาดงาน อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมทั้งหลายยังนิยมใช้รูปแบบต่างกันออกไปอีก อุตสาหกรรมบางแห่งศึกษาการขาดงานจากอัตราคนขาดงานว่ามีกี่เปอร์เซ็นต์ มากน้อยเพียงใด เช่น อัตราคนงานหญิงขาดที่เปอร์เซ็นต์ มากหรือน้อยกว่าอัตราการขาดงานของคนงานเพียงใด อัตราการขาดงานของคนงานหญิงมีค่าที่เปอร์เซ็นต์ มากหรือน้อยกว่าอัตราการขาดงานของคนงานชาย อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบในเรื่องดังกล่าวมักมีการศึกษาอัตราคนขาดงานโดยอาศัยสูตรดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราคนขาดงานรวม} &= \frac{\text{จำนวนคนขาดงานรวมทั้งสิ้น}}{\text{จำนวนคนงานรวมทั้งสิ้น}} \times 100 \\ \text{อัตราคนงานหญิงขาดงาน} &= \frac{\text{จำนวนคนงานหญิงที่ขาดงานทั้งสิ้น}}{\text{จำนวนคนงานหญิงรวมทั้งสิ้น}} \times 100 \\ \text{อัตราคนงานชายขาดงาน} &= \frac{\text{จำนวนคนงานชายที่ขาดงานทั้งสิ้น}}{\text{จำนวนคนงานชายรวมทั้งสิ้น}} \times 100 \end{aligned}$$

เมื่ออุตสาหกรรมเห็นว่าอัตราการขาดงานของคนงานที่หาได้อยู่ในเกณฑ์สูงเกินไปแล้ว ก็มักทำการศึกษาต่อไปว่า อัตราที่สูงดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการขาดงานของคนงานเพศไหนซึ่งจะทราบได้ด้วยการศึกษา เปรียบเทียบจาก เปอร์เซ็นต์ของคนงานชายและหญิงที่ขาดงานในช่วงเวลาที่ต้องการศึกษาคำนวณ

อุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะประเทศที่มีการผลิตแบบต่อเนื่องหรืองานบนสายพานและมีคนขาดงานจำนวนมากหรือมีอัตราการขาดงานสูง ส่วนใหญ่มักใช้วิธีคำนวณอัตราการขาดงานโดยยึดเวลาเป็นหลัก ที่เหลือเป็นส่วนน้อยคือประเภทที่มีการผลิตมิใช่แบบต่อเนื่องและมีอัตราการขาดงานต่ำ จะยึดคนเป็นหลักในการศึกษาคำนวณอัตราการดังกล่าว อย่างไรก็ตามมีอุตสาหกรรมบางแห่งใช้หลักเกณฑ์การคำนวณโดยยึดทั้ง เวลาและคน เป็นหลักควบคู่กันไปในขณะที่เดียวกัน สำหรับตัวอย่างการศึกษาคำนวณนั้นดูได้ในภาคผนวก ค.

การขาดงานกรณีต่าง ๆ

โดยความเป็นจริงแล้วคนงานย่อมมีความจำเป็นต้องขาดงานบ้างไม่มากก็น้อยทั้งด้วยความสมัครใจและไม่สมัครใจ ต่อไปนี้เป็นกรณีการขาดงานของคนงานซึ่งนอกเหนือไปจากการขาดงานที่เป็นไปตามปกติธรรมดา

กรณีคนงานที่พิการทางร่างกาย

การขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานมักมีอัตราต่ำในบรรดาคนงานที่พิการทางร่างกายทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผล ๒ ประการคือ

๑. คนพิการเหล่านี้มีความสามารถเหมาะกับงานที่พวกเขาทำมากกว่า
๒. คนงานพิการส่วนใหญ่ สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานของพวกเขาได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

กรณีคนงานที่มีอายุมากขึ้น

จากการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ได้ผลว่า สำหรับงานที่ต้องอาศัยร่างกายในการปฏิบัติงาน คนงานวัยหนุ่มมักได้รับอุบัติเหตุจากการทำงานมากกว่าคนงานที่มีอายุตั้งแต่ ๔๕ ปีขึ้นไป ได้โดยมีผู้ศึกษาคนงานในโรงงานผลิตเหล็กกล้าที่มีคนงาน ๙,๐๐๐ ขึ้นไป ก็ปรากฏว่าผลเช่นเดียวกันนอกจากนี้คนงานที่มีอายุตั้งแต่ ๔๕-๕๕ ปีขึ้นไปมักมีอัตราการขาดงานต่ำกว่าคนงานที่มีอายุต่ำกว่า ๔๕ ปี^๑

กรณีคนงานขาดงานที่ติดสุรา

ในกรณีนี้มักไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง เนื่องจากบางครั้งการขาดงานเนื่องจากสุราแต่มีการบันทึกว่าเป็นการที่คนงานเจ็บป่วย

^๑Heneman III and others, Personnel/Human Resource Management.

(U.S.A.; Richard D.Irwin, Inc., ๑๙๕๐), p. ๑๒๐.

กรณีคนงานที่ติดยาเสพติด

มีผู้ศึกษาริวิจัย เกี่ยวกับคนงานที่ติดยาเสพติด พบว่า การติดยาเสพติด เป็นต้นเหตุหนึ่งของการขาดงาน การหมุนเวียนของคนงาน อุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรมและการผลิตที่ลดต่ำลงรวมทั้งการลักขโมยสิ่งของต่าง ๆ ในโรงงานด้วย

เป็นเรื่องธรรมดาที่คนงานต้องมีโอกาสเจ็บป่วยหรือมีธุรกิจจำเป็นจนเป็นเหตุให้ไม่สามารถมาปฏิบัติงานตามปกติได้ หากโอกาสนี้เกิดขึ้นแก่คนงานแต่ละคนเพียงครั้งคราวก็ยังคงเป็นเรื่องปกติอยู่นั่นเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยมีความถี่สูงมากในแต่ละบุคคลย่อมนำความเสียหายหรือผลกระทบมาสู่หน่วยงานอย่างไม่มีปัญหา เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวคงได้รับการค้นหาสาเหตุและได้รับการแก้ไขโดยรีบด่วนเพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานต่อไป ก่อนอื่นจะขอกล่าวถึงนักหยุดงานหรือผู้ที่ชอบขาดงานซึ่งเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้เกิดผลที่ไม่พึงประสงค์ต่อหน่วยงานอุตสาหกรรมทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

ประเภทของคนขาดงานที่เป็นไปตามปกติธรรมดา

ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลตลอดจนนักจิตวิทยาได้สรุปผลการแยกแยะจัดประเภทของ "คนขาดงาน" ไว้ดังนี้

๑. ประเภทขาดงานเรื้อรังหรือขาดงานตามอารมณ์

เป็นประเภทขาดงานโดยไม่เลือกวันเวลา มักชอบขาดงานตามอารมณ์จนเป็นนิสัย โดยไร้เหตุผลหรืออาจให้เหตุผลต่าง ๆ นา ๆ แล้วแต่จะนึกคิดได้ บุคคลประเภทนี้มีชอบอยู่ได้อ่านาจากกฎเกณฑ์ข้อบังคับของใคร ส่วนใหญ่มักเป็นคนงานวัยรุ่น คนงานประเภทนี้ทำให้อัตราการขาดงานในหน่วยงานสูงและเกิดการหมุนเวียนของคนงานโดยไม่สมัครใจได้

๒. ประเภทหนีงานหรือทำงานกลางคืน

เป็นประเภทที่ขาดงานเพราะต้องทำงานเพื่อหารายได้พิเศษในเวลากลางวันหรือมีความสนใจงานด้านอื่น ๆ มากกว่างานที่ทำซึ่งมักจะหนีงานเป็นประจำหรือทุกครั้งที่มีโอกาส เช่น งานอดิเรก กีฬา การบันเทิง อื่น ๆ เป็นต้น

๓. ประเภทก้าวร้าว

เป็นประเภทที่มีความก้าวร้าวและรุนแรงเมื่อเกิดความไม่พอใจ ส่วนใหญ่จะเป็นคนงานที่มีฝีมือ และทนงในความสามารถของตนเอง จึงขาดงานบ่อย ๆ โดยคาดหวังว่าจะทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของตน มักเป็นคนที่ชอบท้าทายซึ่งแก้ไขยากที่สุด คนขาดงานประเภทนี้พบน้อยมาก

๔. ประเภทที่ชอบใช้สิทธิเมื่อมีการเจ็บป่วยหรือมีกิจธุระจำเป็นจริง ๆ

ในแต่ละองค์การย่อมมีคนงานประเภทนี้อยู่ไม่มากนักน้อย และบางครั้งคนงานเหล่านี้จะกลายเป็นผู้มีนิสัยชอบอ้างเหตุผลต่าง ๆ เมื่อขาดงาน

๕. ประเภทขาดงานเมื่อมีโอกาสหยุดพักผ่อน

เป็นประเภทที่จะขยายการขาดงานตามวันหยุดต่าง ๆ เช่น หยุดพักผ่อนประจำสัปดาห์ หยุดพักร้อนประจำปี คนงานประเภทนี้เป็นผู้ที่ทำงานเพียงเพื่อรับเงินเดือนและไม่หวังที่จะได้รับรางวัลจากการทำงานเนื่องจากเห็นว่างานที่ทําน่าเบื่อหน่าย คนงานเหล่านี้จะทำงานเมื่อต้องการเงินและมักเป็นผู้ที่ไม่มีความรับผิดชอบถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ก็ตาม

๖. ประเภทชอบทำตามผู้อื่นหรือยังไม่บรรลุคุณภาพ

เป็นประเภทที่ขาดงานตามผู้อื่น มักไม่มีเหตุผลขาดการตริตรอง เป็นคนงานเยาวันวัยที่ทำงานแล้วไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตนคาดคิดไว้

๗. ประเภทเบื่อหน่ายที่จะมาทำงาน

เป็นประเภทที่ไม่พอใจตารางการทำงาน หรือคิดว่างานที่ตนเองทำนั้นด้อยกว่างานอื่น ๆ

ในการแก้ไขคนงานในแต่ละประเภทนั้น มีกลไกและวิธีไม่เหมือนกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งควรพิจารณาเป็นราย ๆ ไป เช่นเดียวกับการรักษาคนไข้ซึ่งต้องหาสมมติฐานที่แน่นอนของโรคก่อนทำการรักษาและให้ยา

การขาดงานเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น เป็นปัญหาที่ต้องเผชิญและแก้ไขให้หมดไป แม้ว่าการขาดงานนั้นจะได้รับการอนุญาตและคนงานที่ขาดงานเนื่องจากการเจ็บป่วยเรื่อย ๆ นั้นสามารถกลับมาทำงานตามปกติได้แล้วก็ตาม การขาดงานนั้นจะต้องถูกบันทึกในทะเบียนการขาด

งานรวมของคนงานนั้น ๆ ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องมีแนวนโยบายของการขาดงานซึ่งมักจะกำหนดว่า^๑ ใน ๑ ปีคนงานสามารถขาดงานได้เพียง ๖ วันโดยเฉลี่ย ถ้าคนงานนั้นขาดงาน ๑๒ วันใน ๑ ปี ถือว่าเป็นการขาดงานที่มากเกินไป แต่ก็มีข้อยกเว้นว่าคนงานนั้นขาดงานได้ถึง ๑ สัปดาห์หรือมากกว่านั้นกรณีการเจ็บป่วยและเข้ารับการรักษาตัวที่โรงพยาบาล ประสบอุบัติเหตุเป็นโรคปอดบวม อย่างไรก็ตามการขาดงานการขาดงานที่สูงเกินกว่าเป้าหมายโดยเฉลี่ยที่ตั้งไว้ (ตั้งตัวอย่างขาดได้ปีละ ๖ วัน) พึงควรที่จะนำเอาระเบียบวินัยและบทลงโทษตลอดจนการให้คำปรึกษามาใช้ในการแก้ปัญหา

การกำหนดแนวนโยบายการขาดงานมักนำเอาการขาดงานในความหมายต่อไปนี้มาเกี่ยวข้องด้วยคือ

การขาดงานที่ได้รับการอนุญาต - ได้รับค่าจ้าง

หมายถึงการขาดงานเนื่องจากการเจ็บป่วย และสามารถกลับเข้ามาทำงานได้ตามปกติในช่วงเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้

การขาดงานที่ได้รับการอนุญาต - ไม่ได้รับค่าจ้าง

หมายถึงการขาดงานที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไขต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การเจ็บป่วยของคนงานที่เป็นระยะเวลานาน ๆ และไม่สามารถกลับมาทำงานตามปกติได้ภายในช่วงระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้
๒. ธุรกิจส่วนตัวหรือปัญหาที่ผู้จัดการยอมรับให้ลาหยุดได้
๓. การเจ็บป่วยของคนภายในครอบครัวของคนงานนั้น ๆ
๔. อื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันนี้

การขาดงานในสาเหตุข้อที่ ๑, ๒ และ ๓ มักจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุด

^๑Alexander Hamilton Institute, Inc., How to Reduce Absenteeism and Turnover. Modern Business Report. (New York: Alexander Hamilton Institute, Inc., ๑๙๗๔), p. ๒๘.

การขาดงานที่ไม่ได้รับการอนุญาต-ไม่ได้รับค่าจ้าง หมายถึง การขาดงานที่ไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้ หรือไม่ได้ยื่นหนังสือชี้แจงสาเหตุการไม่มาทำงานต่อหัวหน้างาน (โบล่า) ตลอดจนการขาดงานที่ผู้จัดการเห็นว่าไม่สมเหตุสมผลซึ่งไม่สมควรอนุญาต เหตุผลการขาดงานประเภทนี้ เช่น การอ้างเหตุผลของการขาดงานอันเนื่องมาจาก การเดินทาง การตื่นสาย และที่พักอยู่ไกลจากที่ทำงาน

ในแต่ละองค์การมีพนักงานหลายประเภท อย่างไรก็ตามที่เป็นปัญหาสร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาอย่างมากทั้งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมได้แก่บุคคลประเภทที่ชอบขาดงานทั้งหลาย ปัญหาที่เกิดจากคนกลุ่มนี้เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถหรือหุ้มเหตความสามารถกับการแก้ไขอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะการที่คนเหล่านี้ขาดงานบ่อย ๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานภายในหน่วยงานดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงต้องค้นหาสาเหตุของการขาดงานนี้ต่อไป

สาเหตุของการขาดงาน

การขาดงานมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนและหลังวันหยุด จากการศึกษาถึงสาเหตุของการขาดงาน พอสรุปได้ดังนี้

๑. ขาดแรงผลักดันทางสังคมที่ทำให้คนงานต้องมาทำงาน
๒. อารมณ์ของคนงาน
๓. ยังไม่บรรลุวุฒิภาวะ ทำให้ขาดความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
๔. การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพคนงานและเมื่อคนงานเจ็บป่วยยังไม่ดีพอ
๕. ขาดการจูงใจให้มาทำงานหรือการจูงใจในหน่วยงานไม่ดีพอ
๖. ทัศนคติ ความเชื่อหรือค่านิยมในการทำงานของคนงานใหม่กับคนงานเก่าไม่ตรงกัน
๗. สภาพการทำงานที่เลวร้าย เช่น ความอบอ้าวและความร้อนของอากาศ แสง

เสียงมีมากหรือน้อย เกินไป

๘. ทัศนคติที่มีต่อสถานประกอบการ
๙. ความกดดันภายในหน่วยงาน
๑๐. การจ่ายค่าจ้าง
๑๑. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ถ้าเรามองปัญหาการขาดงานโดยมุ่งไป "ตัวคน" ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่นักบริหารจะต้องทำความเข้าใจและวางมาตรการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเห็นได้ว่าแบ่งออกได้เป็น ๒ สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

๑. ปัญหาจากงาน
๒. ปัญหาส่วนตัว

ปัญหาจากงาน

คนงานที่ขาดงานบ่อย ๆ มักจะมีความไม่พอใจในการทำงานกับหน่วยงานเสียเป็นส่วนใหญ่ ความไม่พอใจในเรื่องของการทำงาน พอจะแยกให้เห็นได้ดังนี้

๑. ความไม่พอใจในหน้าที่การงานลักษณะและคุณภาพงานของตน
๒. ความไม่พอใจเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน
๓. ความไม่พอใจเกี่ยวกับหัวหน้างาน
๔. ความไม่พอใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
๕. ความไม่พอใจกับสภาพของการทำงานอื่น ๆ เช่น การทำงานเป็นกลุ่มงาน
๖. ความไม่พอใจเกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยงาน เช่น การบริหารงานที่มุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติมากกว่าผลงานสุดท้าย ระบบค่าจ้าง การพัฒนาคนงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การฝึกอบรม วิธีทางในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

ปัญหาส่วนตัว

ปัญหาส่วนตัวที่มาพัวพันกับงาน นับได้ว่าเป็นตัวการที่ทำให้อัตราการขาดงานสูงขึ้น เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีควรเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำตัวให้เข้าถึงคนงานเป็นที่พึ่งของลูกน้องด้วย ปัญหาส่วนตัวของคนงาน ถือได้ว่ามีด้วยกันทุกคนต่างกันตรงที่ว่าจะมีมากหรือน้อยเท่านั้น ปัญหาเหล่านี้พอสรุปได้ว่าเกิดจากสาเหตุใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. ปัญหาครอบครัวของคนงาน
๒. ความประพฤติและทัศนคติของคนงาน
๓. สุขภาพทางร่างกายของคนงาน
๔. สุขภาพทางจิตใจของคนงาน
๕. รายได้และรายจ่ายไม่สมดุลกัน

๖. ที่อยู่อาศัยและการคมนาคม
๗. เพื่อนฝูงและสังคมที่อยู่รอบ ๆ ตัวคนงาน

การขาดงานที่มีมากเกินไปก่อให้เกิดต้นทุนจำนวนหนึ่งแก่หน่วยงาน แม้ว่าไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างก็ตาม ในการบริหารจึงต้องพยายามลดการขาดงานลงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ด้วยการวิเคราะห์สาเหตุต่าง ๆ ของการขาดงาน ซึ่งลักษณะหรือแบบอย่างหรือหลักฐานขั้นพื้นฐานของการขาดงานที่สามารถช่วยเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สาเหตุของการขาดงานมีดังนี้^๑

๑. ชื่อของผู้ขาดงาน

เพื่อศึกษาว่าคนงานกลุ่มใดที่ขาดงานบ่อย ๆ แล้วเรียกมาซักถามให้ปรับปรุงตัวเสียใหม่ หากไม่สามารถที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองได้หรือไม่ เชื่อกันก็ควรที่จะปลดออกหรือไล่ออก สำหรับการแก้ไขปัญหานี้

๒. เหตุผลในการขาดงาน

เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ถ้าผู้บริหารเห็นว่าเหตุผลที่คนงานอ้างมานั้นเหมาะสมก็ควรอนุมัติ ถ้าไม่เหมาะสมก็มีสิทธิไม่อนุมัติหรือถือว่าเป็น "การขาดงาน" ได้ หากมีปรากฏการณ์ใดที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันบ่อย ๆ ก็ควรจะศึกษาหาแนวทางเพื่อแก้ไขต่อไป

๓. วันที่ขาดงาน

หน่วยงานต่าง ๆ จะพบว่า วันที่มีการขาดงานสูงได้แก่ วันต้นและปลายสัปดาห์ หรือวันหลังการจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง ก่อนและหลังวันหยุดของราชการ วันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น การศึกษาข้อมูลในเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ในการจัดเตรียมคนงานเพื่อทดแทนไว้ล่วงหน้าได้

๔. อายุและเพศ

จากการศึกษาและสำรวจพบว่า อัตราคนงานหญิงขาดงานมากกว่าคนงานชาย คือเป็นชายเท่ากับ ๖.๕% เป็นหญิงเท่ากับ ๓.๒% และคนงานอายุต่ำกว่า ๒๐ ปี มีอัตราการ

^๑Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, ๓rd ed. (Tokyo: Mc Graw Hill, Kogakusha, Ltd., ๑๙๗๔)p. ๑๑๗-๑๑๘.

ขาดงานมากกว่าคนงานที่มีอายุมากกว่า ส่วนคนงานชายมักจะพอใจในงานที่ทำมากกว่าคนงานหญิง เพราะได้มีโอกาสแสดงบทบาทต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานได้มากกว่า ดังนั้นอายุและเพศจึงช่วยผู้บริหารในการเตรียมการวางแผนและแก้ไขปัญหาสำหรับคนงานแต่ละประเภทได้

๕. สภาพของการทำงาน

สภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้คนงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายไม่ยอมมาทำงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในที่ทำงานด้วย หากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นไปด้วยดีย่อมมีส่วนช่วยส่งเสริมขวัญของคนงานให้อยู่ในระดับที่ดี อันเป็นผลให้คนงานเกิดความเต็มใจร่วมมือ และตั้งใจทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สภาพแวดล้อมที่ดีหมายถึง การมีแสงสว่าง สีสรรเพียงพอ มีการปรับอุณหภูมิพอดีไม่ร้อนไม่เย็นเกินไป มีการขจัดเสียงดนตรีหรือการกระจายเสียงอื่น ๆ ตลอดจนการควบคุมความชื้นและความเมื่อยล้าเนื่องจากความจำเจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นเวลานาน ๆ เกินควร แยกกล่าวโดยละเอียดพอสังเขปดังนี้^๑

- ก. แสงสว่างโดยคำนึงถึงประเภทของงาน อิทธิพลของลักษณะการก่อสร้าง อาคารต่อแสงสว่าง วิธีการให้แสงสว่างประเภทดวงไฟ
- ข. การใช้สีในที่ทำงานซึ่งแยกเป็นสีกับแสง การใช้สีกับความปลอดภัย
- ค. การปรับอากาศ คือ ต้องมีที่ระบายถ่ายเทอากาศเพียงพอ มีการกำจัดควันและฝุ่นละออง จัดอุณหภูมิภายในห้องทำงานให้เหมาะสมรวมทั้งความชื้นในอากาศด้วย
- ง. เสียงรบกวนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงานย่อมทำให้คนงานเกิดความรู้สึกรำคาญหนวกหูขาดสมาธิในการทำงานได้ เช่น เสียงเครื่องระบายอากาศ เสียงเครื่องปรับอากาศ เสียงเครื่องยก เสียงเสื่อ เสียงเครื่องกลึง ฯลฯ ดังนั้นจึงควรหาวิธีการแก้ไข เช่น ใช้น้ำมันหล่อลื่น น้ำมันเครื่องจักร อุปกรณ์ดูดเสียง ฯลฯ
- จ. เสียงดนตรี และการกระจายเสียงในสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษารายพบ ว่า เสียงดนตรีสามารถลดการขาดงาน การเบื่อหน่ายงาน และการโยกย้ายงานได้ นอกจากนั้น

^๑พรณี ประเสริฐวงศ์, แรงงานสัมพันธ์, (กรุงเทพ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง ม.ป.ป.),

ยังเพิ่มผลผลิตและลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ลงได้มาก ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ จึงควรจัดให้มีเสียงดนตรีไปตามห้องทำงานต่าง ๆ ตลอดวัน เพื่อขจัดความเบื่อหน่ายจำเจในสถานที่อยู่ วิธีที่ดีควรเปิดเครื่องกระจายเสียงเป็นครั้งคราวและเป็นระยะ ๆ เพราะการได้ยินตลอดเวลา ก็เบื่อได้ ระบบการกระจายเสียงทำให้คนงานเกิดความใกล้ชิดกับผู้บริหารยิ่งขึ้นและเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารได้กล่าวแสดงความพอใจต่อผลงานของหัวหน้างานและบรรดาคนงานทั่ว ๆ ไปได้ เช่น ประกาศ อวยพร ชมเชย ฯลฯ

จ. ความเบื่อหน่ายงานการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย เนื่องจากการจัดแบ่งแผนกงานตามลักษณะ เฉพาะอย่างของงานโดยมุ่งให้คนงานเกิดความชำนาญในงานที่ทำหรือรับผิดชอบงานนั้นอาจเป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กันอยู่ตลอดเวลา หรือแบบเดียวกันซึ่ง เป็นงานที่ใช้ความรู้ไม่มากนักสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ต้องรับการฝึกอบรมก่อน เช่น งานประเภทเย็บตามสายพาน การผลิตที่อาศัยเครื่องอัตโนมัติ การบรรจุน้ำลงขวด ความรู้สึกเบื่อหน่ายของคนงานแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน หากคนงานได้ทำงานตามที่ชอบก็จะเป็นการป้องกันความเบื่อหน่ายได้ทางหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็หาทางกำจัดความเคลือบไหวของคนงาน (การนัดการหยุดงาน ฯลฯ) ที่ไม่จำเป็น ออกแบบโรงงานให้ดีขึ้น สนับสนุนหรือกระตุ้นให้คนงานคิดหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

ความเบื่อหน่ายต่องานของคนงานดังกล่าวสามารถลดให้เบาบางลงหรือให้หมดไปโดย

- จัดแบ่งงานเป็นช่วง ๆ เพื่อให้คนงานรู้สึกว่างงานที่ทำนั้นสามารถเห็นผลงานได้ในระยะเวลาสั้น ๆ เมื่อคนงานเห็นว่างงานนั้นใกล้เสร็จก็จะรีบเร่งยิ่งขึ้น
- ในการอบรมปฐมนิเทศน์ อาจแสดงถึงวิธีการทำงานและชี้ให้เห็นประโยชน์ของงานที่ทำ
- ควรให้มีการหยุดพักงานเป็นระยะในวันหนึ่ง ๆ เพื่อป้องกันการเบื่อหน่ายต่องาน
- ควรให้มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานหรือตำแหน่งสำหรับระยะยาว ถ้าเป็นควรสับเปลี่ยนโยกย้ายทำงานหลาย ๆ อย่างที่สามารถทำได้
- ควรนำเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้สำหรับงานที่ต้องทำซ้ำซากเหมือนกันอยู่เสมอ สำหรับกรณีที่มีปริมาณงานมากพอคุ้มต้นทุนของการนำเครื่องจักรนั้นมาใช้ นอกจากจะลดความเบื่อหน่ายของคนงานได้ยังช่วยประหยัดได้ด้วย

ข. ความเมื่อยล้าอันเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มีผู้ที่ศึกษาเรื่องนี้และพบว่าความเมื่อยล้าเป็นเหตุให้การผลิตลดลง และทำให้อัตราการขาดงานรวมทั้งการหมุนเวียนของคนงานสูงขึ้น เนื่องจากคนงานมีความรู้สึกว่าเขาต้องใช้เวลาส่วนมากกำลังสมองทำงานมากเกินไป จึงคิดลาหยุดพักผ่อนเสียบ้าง ฯลฯ วิธีการแก้ไขคือ หาทางปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะการขาดงานจะเกิดเพราะอะไรและเตรียมกำลังคนเพื่อทดแทนด้วย

๖. ขนาดของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เมื่อพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วจะพบว่ามียุทธศาสตร์ต่อการขาดงาน หากกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันนี้เป็นกลุ่มขนาดเล็กประมาณ ๓-๕ คน การขาดงานก็เกิดขึ้นน้อยกว่ากลุ่มคนงานขนาดกลางประมาณ ๒๐-๓๐ คน เนื่องมาจากเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่มและในแต่ละกลุ่มงานคนงานก็จะได้รับแรงกดดันจากการทำงานมากยิ่งขึ้นเท่า ๆ กัน^๑

ต้นทุนของการขาดงาน

ต้นทุนการขาดงานนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภท

๑. ต้นทุนโดยตรง คือ ต้นทุนของค่าแรง

ต้นทุนค่าแรงเป็นต้นทุนที่จำเป็นสำหรับฝ่ายนายจ้าง และต้องจ่ายในระยะเวลาที่สม่ำเสมอแน่นอน หากนายจ้างได้รับผลงานจากลูกจ้างอย่างเต็มมีเต็มกำลังความสามารถและมีคุณภาพแล้วนายจ้างส่วนใหญ่ก็มักจะมีความเห็นใจและให้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้าง แต่ในขณะที่เดียวกันนายจ้างก็ต้องคำนึงถึงค่าจ้างส่วนใหญ่ที่ต้องจ่ายให้ลูกจ้างไปโดยไม่ได้ผลตอบแทนคือค่าจ้างที่นายจ้างต้องจ่ายให้เมื่อลูกจ้างเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุในการทำงานหรือก็ถูกระงับเงินเดือน ๆ ค่าจ้างดังกล่าวที่นายจ้างสามารถคำนวณออกมาเป็นค่าเสียหายได้ในจำนวนที่มากมายโดยคิดจากสูตรต่าง ๆ เช่น

$$\text{ความสูญเสียจากการทำงาน} = \text{จำนวนวันขาดงาน} \times \text{อัตราค่าจ้างโดยเฉลี่ย}$$

^๑Alexander Hamilton Institute, Inc. How to Reduce Absenteeism and Turnover. Modern Business Report. (New York: Alexander Hamilton Institute, Inc., ๑๙๗๔), p. ๒.

สำหรับตัวอย่างในการคำนวณหาค่าความสูญเสียจากการทำงานดังกล่าวดูในภาคผนวก ค. ซึ่งถือได้ว่าเป็นการคิดต้นทุนโดยตรง แต่ในทางธุรกิจนั้นนักธุรกิจย่อมมองเห็นผลกระทบกระเทือนอื่น ๆ ที่ตามมา เช่น การที่นายจ้างจ้างคนงานสำรองหรืออะไหล่ไว้ทดแทนคนที่ขาดงานไปเพราะแรงงานไม่พอในการทำงานประจำวัน หรือนายจ้างต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้ลูกจ้างที่ต้องทำงานนอกเวลาปกติในกรณีที่ผลผลิตออกมาไม่ทันตามความต้องการตลอดจนการที่หัวหน้างานต้องกระจายงานของคนขาดงานไปให้ลูกจ้างคนอื่น ๆ ทำให้ลูกจ้างที่มาทำงานต้องทำงานหนักกว่าปกติ อาจทำให้เกิดความไม่พอใจและคุณภาพของผลผลิตต่ำลงได้ และนายจ้างยังเห็นว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความยุ่งยากอุปสรรคต่อการบริหารธุรกิจ จึงพยายามหามาตรการทั้งการให้รางวัลและการลงโทษมาใช้เพื่อควบคุมและลดอัตราการขาดงานลง

ส่วนทางด้านสังคมนั้นได้รับผลกระทบกระเทือนจากการขาดงาน เช่น การที่ลูกจ้างหยุดงานหรือขาดงานบ่อย ๆ ก็ต้องถูกตัดค่าจ้างและเงินรางวัล ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวได้รับความเดือดร้อน หรือการที่ลูกจ้างต้องสูญเสียเงินจำนวนมาก เนื่องจากการขาดงานของลูกจ้างทำให้นายจ้างต้องหาทางออกด้วยการขึ้นราคา หรือลดค่าแรง ลดสวัสดิการอื่น ๆ ลงซึ่งก็มีส่วนทำให้สังคมได้รับความเดือดร้อนทั้งสิ้น

เมื่อมีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการขาดงานของคนงานเกิดขึ้น สิ่งที่ผู้บริหารหรือนายจ้างควรทำอย่างยิ่งคือ การหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไปโดยด่วนที่สุด เพราะหากช้าหรือปล่อยปะละเลยย่อมก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานภายในหลายอย่างด้วยกัน เช่น

๑. สูญเสียค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

๑.๑ ค่าล่วงเวลาในการทำงาน

๑.๒ ค่าจ้างคนงานชั่วคราว หรือคนงานที่ต้องจ้างมาทำงานแทนหรือคนงาน

ที่จ้างสำรองไว้

๑.๓ ผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้โดยมิได้ผลงานซึ่งถือว่าเป็น

๒. ความสูญเสียทางด้านผลผลิต

๒.๑ คุณภาพของผลผลิตและความผิดพลาดต่าง ๆ ในการใช้คนงานอื่นทำแทน

๒.๒ ประสิทธิภาพในการทำงานหรือปริมาณการผลิตลดลงก่อให้เกิดความล่า

ช้าของงาน

๒.๓ ชื่อเสียงของบริษัทที่มีต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

๓. ความสูญเสียทางด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน

๓.๑ ขาดการทำงานเป็นทีม

๓.๒ พนักงานต้องทำงานล่วงหน้า

๓.๓ เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี

๔. เกิดปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์

๔.๑ ความสัมพันธ์ห่างเหิน

๔.๒ เกิดความไม่พอใจหรือไม่เข้าใจในด้านการบริหารงานของหน่วยงาน

๔.๓ เกิดความยากลำบากในการปกครอง

จากการสูญเสียทั้งต้นทุนโดยตรงและต้นทุนโดยอ้อมนี้เป็นปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งขององค์การทีเดียว ทำให้เสียเวลาที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้น ๆ ที่ตามมาอีกมากมายหลายประการ

การแก้ไขปัญหาคารขาดงาน

การแก้ไขปัญหาคารขาดงานของลูกจ้างนั้น นายจ้างไม่ควรคิดแต่เพียงจะหาทางดึงดูดลูกจ้างให้กลับมาทำงานให้ได้เท่านั้น เพราะตราบดีที่สาเหตุแห่งปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขการขาดงานก็จะยังเกิดขึ้นต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด นายจ้างจึงควรหาทางแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสมในฐานะที่ลูกจ้างเป็นมนุษย์ การแก้ไขปัญหายังควรใช้ศิลปะและเทคนิคประกอบกับคุณธรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวหน้างานโดยตรงซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดคนงานมากที่สุดและอาจทราบถึงปัญหาบางอย่างของคนงานได้ด้วย ดังนั้นจึงควรหันมาสนใจศึกษาค้นหาสาเหตุของปัญหาคารขาดงานอย่างจริงจังและดำเนินการวางแผนแก้ไขดังนี้

๑. รวบรวมสถิติและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการขาดงานของคนงานโดยละเอียด

๒. ดำเนินการแก้ไขสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือชนิดสาเหตุที่ทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจ

๓. ให้ความช่วยเหลือแก่คนงานที่พบว่ามีปัญหา โดยใช้ระบบการให้คำปรึกษาหารือ

๔. ใช้การให้รางวัลจิตใจทำให้เกิดความเกรงกลัวและสร้างทัศนคติที่ดีควบคู่กันไป

๕. จัดโครงสร้างขององค์การให้สามารถควบคุมบังคับบัญชากันได้โดยมีประสิทธิภาพ

๖. ให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่หัวหน้างานจนสามารถนำไปปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๗. สร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของ เช่น

- ขยายหุ้นให้คนงานหรือให้โอกาสร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท
- ให้สวัสดิการในด้านความมั่นคงแก่คนงานและครอบครัว
- สร้างระบบการตอบแทนความดีความชอบให้เห็นผลทันตา เป็นต้น

๘. หากสถิติการขาดงานยังสูงอยู่ ควรจัดให้มีการรณรงค์ลดอัตราการขาดงานโดยให้แต่ละแผนกงานแข่งขันกันเอง

๙. ติดตามประเมินผลเป็นระยะ เช่นทุกเดือน ทุก ๓ เดือนหรือ ๖ เดือน

อนึ่งสำหรับกรณีที่มีคนงานติดยาเสพติด แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการขาดงานเนื่องจากการติดยาเสพติดคือ

๑. มีการแก้ไขนโยบาย
๒. จัดการอบรมหัวหน้างาน
๓. จัดบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับด้านยาเสพติด
๔. เพิ่มความระมัดระวังในการคัดเลือกคนงานเข้าทำงาน

อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาก็ทำได้สำเร็จหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับ

๑. บริษัทต้องมีความพร้อมที่จะลงทุนในด้านค่าใช้จ่าย และเวลาซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนที่สามารถวัดผลตอบแทนได้

๒. หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานที่มีคนงานมาก ๆ จะต้องเข้าใจวิธีการแก้ไขปัญหาลดและให้ความร่วมมือโดยตลอด

๓. จะต้องตั้งเป้าหมายที่จะลดอัตราการขาดงานเป็นปี ๆ เพื่อการวัดผลและการวางแผนในปีต่อ ๆ ไปจะทำให้ช้าหรือเร็ว ขึ้นอยู่กับการขาดงานที่ต้องการลดจะมากน้อยเพียงใด

๔. การแก้ไขจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไปมิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ หรือคิดว่าพอใจแล้วก็เลิกโครงการ เพราะพฤติกรรมและความพอใจของคนย่อมเปลี่ยนแปลงไปได้ตามเวลา

๕. การวิเคราะห์สาเหตุของการขาดงานแต่ละคน จะต้องกระทำโดยถือเอาข้อเท็จจริงเป็นหลักไม่ใช่อนุมานเอาเองว่าเป็น เพราะเหตุนี้เหตุนี้แล้วก็แก้ไข บางคนอาจจะมีเพียง

สาเหตุเดียวบางคนอาจจะมียหลายสาเหตุก็ได้ ความยากง่ายในการแก้ปัญหาจึงแตกต่างกันไปแต่
ละราย

๖. มาตรการการลงโทษทางวินัยควรใช้เป็นทางเลือกสุดท้าย เมื่อไม่สามารถจะ
แก้ไขคนงานผู้นั้นได้แล้วจริง ๆ

หากสามารถค้นพบสาเหตุที่แท้จริงของการขาดงานของแต่ละบุคคล และพยายามแก้ไข
ที่สาเหตุนั้น ๆ และดำเนินการแก้ไขตามมาตรการอื่น ๆ ควบคู่ไปตามที่กล่าวมาข้างต้น การแก้ไข
ปัญหาการขาดงาน หรือทำให้อัตราการขาดงานลดน้อยก็คงจะไม่เลือบ่ากว่าแรงผู้บริหารงานบุคคล
ทั้งหลายที่เคยหนักอกหนักใจกับปัญหานี้ นอกจากนี้การขาดงานอันสืบเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ นั้น
สามารถที่จะศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนโดยใช้ดัชนีดังต่อไปนี้ เป็น เครื่องชี้^๑

- อัตราการขาดงานทั้งหมด
- อัตราการขาดงานเนื่องจากการเจ็บป่วย
- อัตราการขาดงานเนื่องจากการเซื่องง
- อัตราการขาดงานเนื่องจากการไร้ความสามารถ
- เปอร์เซนต์การขาดงานต่อวัน
- เปอร์เซนต์การขาดงานโดยเฉลี่ยต่อปี
- เปอร์เซนต์การขาดงานต่อวัน เนื่องจากการไร้ความสามารถในการทำงาน
- เปอร์เซนต์การขาดงานโดยเฉลี่ยต่อปี เนื่องจากการไร้ความสามารถในการ

ทำงาน

ในการค้นหาเพื่อให้พบว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนงานแต่ละคนขาดงาน ซึ่งอาจจะไม่
เหมือนกันนั้น หากจะแก้ไขให้เป็นผลก็ต้องแก้ที่สาเหตุของปัญหาที่แต่ละคนมี ซึ่งแน่นอนว่าเราจะ
ต้องเสียทั้งเงินและเวลา ตลอดจนกำลังของเจ้าหน้าที่ ๆ จะดำเนินการศึกษาค้นคว้าและวาง
แผนกระทำอย่างต่อเนื่องและติดตามผล นอกจากนี้ยังต้องดำเนินในด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไป โดย
อาศัยแนวความคิดของการพัฒนาองค์การและการสร้างพลังจิตใจต่าง ๆ ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป

^๑Lawrence L. Bethel, and other, Industrial Organization and Management, ๕.th ed. (New York: Me Graw Hill, Ine., ๑๙๗๑), p. ๔๔๑.

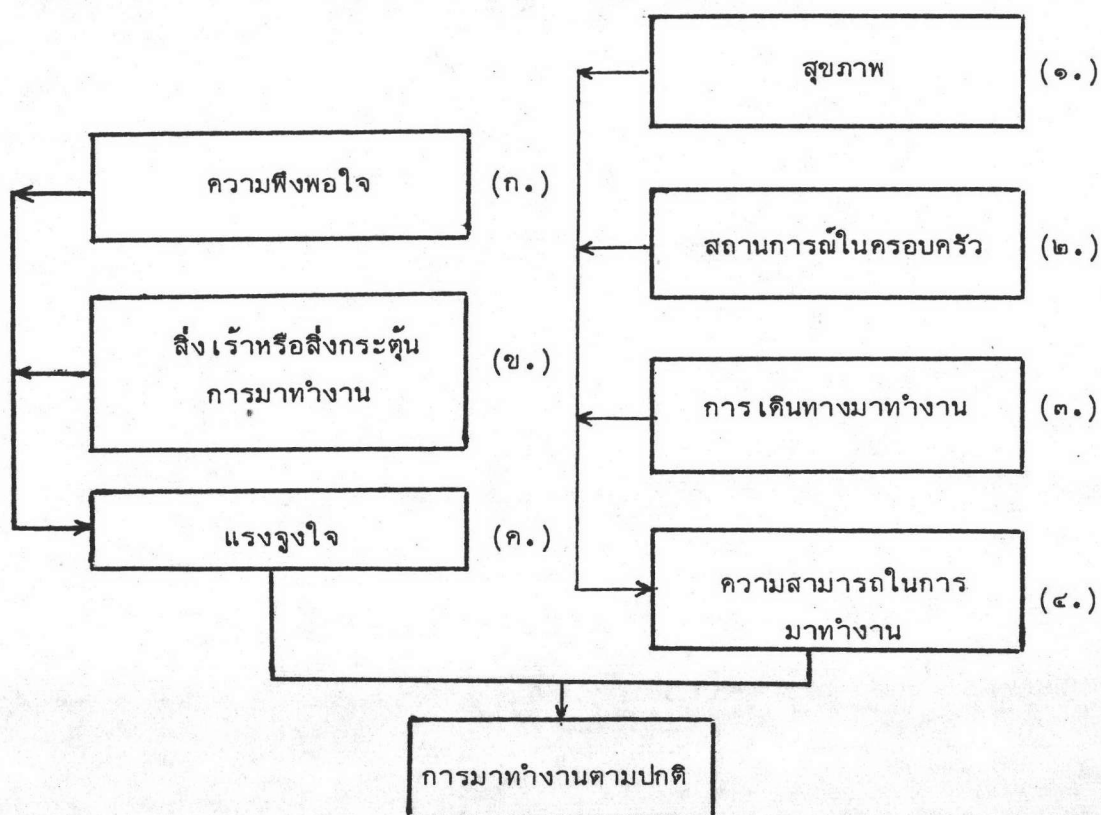
วิธีควบคุมการขาดงาน

วิธีควบคุมการขาดงาน คือ กระบวนการการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรการอันเหมาะสมในการวางแผนป้องกันมิให้การขาดงานเกิดขึ้นในหน่วยงานในอัตราที่สูงเกินไป

การขาดงานของพนักงานเปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติซึ่งเราจะหลีกเลี่ยงหรือขจัดมิให้เกิดขึ้นนั้นย่อมเป็นไปไม่ได้ ถึงแม้ว่าหน่วยงานทั้งหลายพยายามแก้ไขปัญหาก็ยังไม่สามารถขจัดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นี้ให้หมดไปได้ก็ตาม แต่ก็มิใช่ว่าจะไม่มีหนทางที่จะทำอะไรได้เลยทีเดียว หากผู้บริหารหน่วยงานพยายามให้ความใส่ใจและใช้ความสามารถค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาตลอดจนพยายามศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถมาทำงานได้ตามปกติของพนักงาน และพยายามหามาตรการหรือวิธีการวางแผนกำหนดเงื่อนไขอันเหมาะสมที่จะยังผลให้องค์ประกอบดังกล่าวเกิดมีอิทธิพลในทางบวกต่อการมาทำงานของพนักงานแล้ว ย่อมสามารถลดการขาดงานในหน่วยงานให้ต่ำลงหรือมิให้สูงเกินไปได้ การกระทำเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นกระบวนการควบคุมการขาดงานของพนักงาน เพราะมาตรการหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นดังกล่าวจะเป็นตัวช่วยควบคุมพฤติกรรมกรรมการมาทำงานของพนักงานให้มาทำงานตามปกติหรือเป็นไปตามที่ต้องการได้ องค์ประกอบที่สำคัญทั้งหลายเมื่อผนวกเข้าด้วยกันแล้วจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการมาทำงานได้ตามปกติของพนักงานแต่ละคน และเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารควรสนใจศึกษาเพื่อการวางแผนควบคุมการขาดงานของพนักงานในโอกาสต่อไป มีดังนี้คือ^๑

^๑Heneman III and others. Personnel/Human Resource Management, (U.S.A.: Richard D.Trwin, Inc., ๑๙๘๐), p. ๑๑๗-๑๑๘.

รูปภาพที่ ๓.๖๒ องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการมาทำงานของคนงานในแต่ละวัน



จากรูปภาพจะเห็นว่าองค์ประกอบทั้งหลายแยกได้เป็น ๒ ประเภท ที่มีส่วนสัมพันธ์ และมีอิทธิพลทำให้คนงานขาดงานโดยเจตนา อันได้แก่ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ก. สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นการมาทำงานขาดงานของคนงาน ข. และแรงจูงใจทำให้คนรู้สึกอยากมาทำงาน ค. กล่าวโดยละเอียดลงไปอีกก็คือ เมื่อไหร่ก็ตามที่คนงานเกิดความพอใจในงานที่ตนเองทำเมื่อมีเงินเดือนดี โบนัสงามหน่วยงานและมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีความรู้สึกภูมิใจ ฯลฯ ในงานที่ทำแล้ว เขาย่อมเกิดความรู้สึกรับผิดชอบงานเกิดแรงจูงใจออกมาทำงานไม่คิดจะขาดงานต่อไปอีก

อย่างไรก็ตาม การที่คนงานจะมาทำงานตามปกติได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอีกประเภทหนึ่งซึ่งเป็นประเภทที่มีส่วนสัมพันธ์กับการที่คนงานต้องขาดงานโดยไม่ตั้งใจ องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่สุขภาพของคนงาน ๑. สถานการณ์ภายในครอบครัว ๒. การเดินทางมาทำงาน ๓. และความสามารถในการมาทำงาน ๔. กล่าวคือแม้ว่าคนงานจะมีความพอใจงานที่ทำ พอใจค่าจ้างแรงงาน มีความรู้สึกอยากมาทำงานอยู่เสมอ แต่หากว่าคนงานคนเดียวกันนี้มีสุขภาพไม่ดี มีปัญหาครอบครัว อยู่ห่างไกลจากที่ทำงานมาก สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นอุปสรรคทำให้คนงานไม่สามารถทำงานตามปกติได้ สรุปได้ว่าปัจจัย ค. และ ๔. จะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย ก, ข และ อิทธิพลจากปัจจัย ๑, ๒, ๓ โดยจะมีผลโดยตรงต่อการมาทำงานของคนงานตามปกติ

เมื่อทราบองค์ประกอบอันมีอิทธิพล หรือเป็นสาเหตุแห่งการขาดงานของคนงานแล้ว การวางแผนป้องกันมิให้การขาดงานเกิดขึ้นในหน่วยงานในอัตราที่สูงเกินไปก็ย่อมทำได้

สำหรับองค์ประกอบประเภทแรกซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการขาดงานโดยเจตนา นั้น หน่วยงานอาจควบคุมได้ด้วยการวางเงื่อนไขที่ทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำอยู่มากที่สุด ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำนั้นปลอดภัย มีความมั่นคงต้องมีการปรับปรุงค่าจ้างให้เหมาะสมกับสภาพ เศรษฐกิจในปัจจุบันอยู่เสมอ มีโบนัสสงามหรือให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพ มีสวัสดิการที่ดี มีกฎระเบียบที่คนงานมีความรู้สึกว่ายุติธรรมสำหรับตน ปรับปรุงการบริหารงานจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในหน่วยงานทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าสถานที่ทำงานเสมือนรักบ้านตนเอง ทั้งนี้ก็เพื่อทำให้คนงานมีความรู้สึกรับผิดชอบงาน รักงาน เกิดแรงจูงใจที่จะมาทำงานเสมอไม่คิดที่จะขาดงานโดยตั้งใจอีกต่อไป

ส่วนองค์ประกอบประเภทหลังซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการขาดงานโดยไม่ได้ตั้งใจนั้น หน่วยงานอาจกำหนดเงื่อนไขเพื่อควบคุมให้คนงานมาทำงานตามปกติได้ ด้วยกระบวนการเลือกสรรบุคคล เข้าทำงานโดยคัดเลือกบุคคลที่ไม่มีปัญหาด้านสุขภาพ ด้านครอบครัว และที่อยู่อาศัย ซึ่งห่างไกลจากที่ทำงานมาก เป็นต้น

การควบคุมการขาดงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากสำหรับการบริหารงานบุคคล เรื่องต่อไปนี้จะนำไปพิจารณาพร้อมเข้าไว้กับการกำหนดวิธีการควบคุมดังกล่าว เพื่อเป็นส่วนประกอบ

การวางแผนให้พนักงานหรือคนงานคงอยู่ภายในหน่วยงานต่อไป^๑

- การกำหนดวิธีการควบคุมการขาดงาน
- ระเบียบต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ในคู่มือพนักงานแต่ละบุคคลรายงานการขาดงานและการมาทำงานสายในแบบฟอร์มซึ่งสร้างขึ้นเพื่อควบคุม เรื่องนี้โดยเฉพาะ
- การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานที่ขาดงาน และมาทำงานสายทุกคนทราบและบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบ เกี่ยวกับการขาดงานและการมาทำงานสาย
- การทำหน้าที่ เป็นศูนย์กลางด้านการ เก็บสถิติและรายงาน เกี่ยวกับการขาดงาน
- การศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับการขาดงานและการมาทำงานสายอย่างต่อเนื่อง ประโยชน์ที่ได้รับคือการจะทำให้ทราบอัตราการขาดงานและการมาสายตลอดทั้งระบบงาน หรือภายในหน่วยงาน และทราบเหตุผล เวลาที่พนักงานมักมาสายหรือขาดงาน
- อายุ และเพศของพนักงานที่มักขาดงาน และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่อาจเป็นเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมที่เสแสร้ง
- หัวหน้าหน่วยงานควรมุ่งความสนใจไปยังการค้นสาเหตุที่แท้จริงของการขาดงานและการมาทำงานสาย
- การขาดงานและการมาทำงานสายโดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าเป็นการขาดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง
- ควรมีการนำเอาเอาคณะแพทย์ เข้ามา เกี่ยวข้องตลอดจนการรักษาพยาบาลและการให้คำปรึกษาแนะนำด้วย

อุตสาหกรรมใดก็ตามที่มีการวางแผนควบคุมการขาดงานด้วยการศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการมาทำงานตามปกติของคนงาน พร้อมกับกำหนดเงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านั้นแล้ว ย่อมสามารถลดปัญหาการขาดงานได้อย่างไม่มีปัญหา ทำให้มีกำลังคนที่พอเหมาะกับงานในแต่ละวัน ซึ่งจะยังผลให้อุตสาหกรรมนั้นบรรลุเป้าหมายในหลาย ๆ ด้านตามที่ต้องการในที่สุด

^๑William B. Catetter, The Personnel Function in Educational Administration, ๒ nd ed. (New York: Macmillan Publishing Co., Inc, ๑๙๗๖), p.๔๕๐-๔๕๑.

การควบคุมการขาดงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

จากการวิเคราะห์บันทึกสถิติการขาดงานประเภทเรื้อรัง ปรากฏว่ามีคนงานจำนวนมากได้รับการอนุญาตให้ขาดงานได้ และพบว่าการขาดงานประเภทเรื้อรังซึ่งแต่เดิมเคยปรากฏแต่ในรายที่ติดลู่รากลับเพิ่มจำนวนมากขึ้นกับคนงานปกติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการอนุญาตให้ขาดงานง่ายดายเป็นไปผนวกกับการที่คนงานเกิดความเบื่อหน่ายงาน ต้องการค่าแรงสูง และอยากได้ผลประโยชน์งาม นอกจากนี้คนงานที่ขาดงานเรื้อรังยังชอบประพฤติตัวเช่นเดียวกับคนงานดีสุรา คือ ชอบโกหกเมื่อต้องการขาดงาน ฝ่ายผู้บริหารสายงานต่าง ๆ ก็มีกอนุญาตเสมอเนื่องจากไม่มีข้อมูลที่รัดกุม เกี่ยวกับรูปแบบการขาดงานของคนงาน (เช่นชอบขาดหลังวันรับค่าจ้างก่อนและหลังวันหยุดราชการ) ประกอบกับเห็นว่างานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่ขาดงานนั้นมีความจำเป็นต้องใช้คนอื่นทำแทนล่วงเวลาหรือแม้งานล่าช้า ไม่มีประสิทธิผลแต่ก็ไม่ได้ทำให้เกิดต้นทุนอันเนื่องมาจากการทำงานล่วงหน้า

หน่วยงานทั้งหลายมักมอบให้ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบในการเก็บบันทึกตัวเลขสถิติการมาทำงานของคนงานแต่ละคนไว้ แต่ก็ประสบความล้มเหลวไม่สามารถทำให้การบันทึกเป็นปัจจุบันเสมอได้เนื่องจากเป็นภาระสิ้นเปลือง และเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายมาก ที่จริงแล้วเรื่องนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ที่ทำให้ทราบแนวโน้มและสามารถวิเคราะห์ปัญหาเฉพาะอย่างภายในหน่วยงานได้แต่ในทางปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใหญ่หรือเล็กมักมีข้อมูลและการบันทึกการมาทำงานของคนงานที่บิดเบือนจากความเป็นจริง จึงเป็นการยากที่จะวิเคราะห์ได้ถูกต้องว่า คนงานของตนมีนิสัยชอบขาดงานหรือไม่ โดยเฉพาะหากว่าคนงานนั้นพยายามกระจายเวลาการขาดงานของตนไม่สร้างปัญหาให้แก่หน่วยงาน ปฏิบัติงานดี และไม่ฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงานด้วยเหตุนี้ฝ่ายต่าง ๆ จึงถูกตำหนิว่าควรได้มีการวางแผนบันทึกรายละเอียดการมาทำงานของผู้ที่ขาดงานเรื้อรัง ก็ควรมีการสืบสวนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาการขาดงานของบุคคลนั้นด้วยการให้คำปรึกษาต่อไป

การบันทึกการขาดงานของคนงานแต่ละคนอย่างละเอียดย่อมเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานมากเพราะ

- ทำให้แยกแยะได้ว่าคนงานไหน เป็นประเภทที่ชอบขาดงานเรื้อรัง
- สามารถศึกษาแนวโน้มการขาดงานของคนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแนะนำ

หรือให้คำปรึกษาแก่คนงานที่มีปัญหา ก่อนที่จะกลายเป็นผู้ที่ขาดงานอยู่เสมอ ๆ ต่อไป

- ทำให้ทราบรูปแบบการขาดงานของพนักงาน เช่น ขอบขาดงานวันหลังจากการรับค่าจ้าง วันจันทร์ วันศุกร์ วันหยุดประจำสัปดาห์เพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนและหมุนเวียนคนงานในหน่วยงานนั้น ๆ

- ทำให้ทราบร่องรอยหรือเงื่อนไขปัญหาการติดสุรา ยาเสพติด การปรับตัวเข้ากับงานไม่ได้ และปัญหาด้านสุขภาพจิตเสื่อม

อันที่จริงแล้ว การขาดงานเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก โดยเฉพาะกรณีโรงงานที่มีกำลังคนมาก ๆ และเป็นงานการผลิตที่ต้องใช้เครื่องจักรหรือเครื่องกลไกอัตโนมัติจำนวนมากภายในบริษัทใหญ่ อย่างไรก็ตามการขาดงานก็ยังคงเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องทำการแก้ไขและควบคุมกันต่อไป

การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือบันทึกการมาทำงานของพนักงาน

การวางแผนควบคุมการขาดงานมักประกอบด้วยกลไกที่ยุ่งยากลำบาก เป็นงานที่น่าเบื่อและใช้เวลา ยิ่งถ้าเป็นแผนที่ใช้ควบคุมการขาดงานของพนักงานจำนวนมากเท่าไรข้อผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นมาเท่านั้น อย่างไรก็ตามการใช้คอมพิวเตอร์บันทึกการขาดงานของพนักงานย่อมสามารถช่วยแก้ปัญหาข้อผิดพลาดนั้นได้ เนื่องจากข้อมูลที่ได้สามารถช่วยแยกแยะคนงานที่ขาดงานตามสาเหตุที่ไม่มาทำงาน คอมพิวเตอร์สามารถให้รายละเอียดการบันทึกเกี่ยวกับการมาทำงานของคนงานได้อย่างถูกต้องและเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามากมายต่อหัวหน้างานในการควบคุมการมาทำงานของคนงานในบังคับบัญชาของตน

แผนการควบคุมการขาดงานของพนักงานซึ่งอาศัยคอมพิวเตอร์มีวัตถุประสงค์สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. เพื่อให้สามารถเก็บบันทึกรายละเอียดการขาดงานของคนงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อให้สามารถแยกแยะปัญหาของคนงานอันเป็นแนวทางพิจารณาดำเนินการว่าสมควรแก้ไขด้วยวิธีหรือการให้ค่าปรึกษา เป็นการช่วยลดจำนวนคนขาดงานและลดต้นทุนอันสืบเนื่องมาจากการขาดงานของคนงานดังกล่าวด้วย

บันทึกการขาดงานของคนงานโดยอาศัยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์มีรูปแบบและลักษณะต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมแต่ละแห่ง ดังแสดงเป็นตัวอย่างในรูปภาพที่ ๓.๕-๓.๗

หน่วยงาน.....ชื่อรหัส.....

ชื่อ	เวลาทำงานปกติ (ชม./วัน)	ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่										รวม			
		สาเหตุ(เหตุผล)ของการขาดงาน										ครั้ง	% ของ ชั่วโมง	ค่าจ้าง	% ของ ค่าจ้าง
		ป่วย	กิจธุระ	ขาดงาน	บวช	คลอด	มาสาย	รับราชการทหาร	หยุดพักผ่อน						
ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง	ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง	ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง	ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง	ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง	ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง	ครั้ง	ชม. ค่าจ้าง		
นาย ก.															
นาย ข.															
นาย ค.															

รูปภาพที่ ๓.๓ แสดงรายงานคนงานขาดงานในช่วงต่าง ๆ

Weekly Absentee Report

Week Ending: 8-30-72

NAME	INIT.	CLOCK NO.	DEPT.	SHIFT	DAY	DATE	TYPE OF ABSENCE	REASON FOR ABSENCE	NO. HRS. OFF	HOW FILLED	CHRONIC
BLACK	R.	1	2	1	MON	08-24-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	PROD - CHRONIC
BLACK	R.	1	2	1	TUE	08-25-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	PROD - CHRONIC
BLACK	R.	1	2	1	WED	08-26-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	PROD - CHRONIC
BLACK	R.	1	2	1	THU	08-27-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	PROD - CHRONIC
BLACK	R.	1	2	1	FRI	08-28-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	PROD - CHRONIC
BROWN	S.	7	13	1	THU	08-27-72	EXCUSED	JURY DUTY	N/C 8.00	NF	
DOE	J.	10	50	1	MON	08-24-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	MAINT - CHRONIC
DOE	J.	10	50	1	TUE	08-25-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	MAINT - CHRONIC
DOE	J.	10	50	1	WED	08-26-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	MAINT - CHRONIC
DOE	J.	10	50	1	THU	08-27-72	REPORTED OFF	SICK	8.00	NF	MAINT - CHRONIC
DOE	J.	10	50	1	FRI	08-28-72	REPORTED OFF	AUTO WRECK	8.00	NF	
GREEN	J.	21	36	1	WED	08-26-72	EXCUSED	UNION N/C	2.50	NF	
GOPY	F.	29	27	1	FRI	08-28-72	EXCUSED	LV. OF ABS	N/C 8.00	NF	
JONES	A.	35	16	1	MON	08-24-72	REPORTED OFF	SICKNESS-FAMILY	8.00	NF	PROD - CHRONIC

Computerization of Absentee Control Programs

รูปภาพที่ ๓.๔ แสดงรายงานคนงานขาดงานเป็นรายสัปดาห์

Monthly Absentee Report

Month Ending 07-31-72

NAME	INIT.	CLOCK NO.	DEPT.	SHIFT	DAY	DATE	TYPE OF ABSENCE	REASON FOR ABSENCE	NO. HRS. OFF	HOW FILLED	CHRONIC	
JONES	R.	301	51	1	WED	07-05-72	REPORTED OFF	PERSONAL BUS.	.50	NF		
							(MONTHLY TOTALS)	NO. OCCURRENCES	1			
							HRS. N/C	HRS. N/C	2.00			
							HRS. EXCUSED	HRS. EXCUSED	.00			
SMITH	D.	4199	53	1	WED	07-05-72	REPORTED OFF	CAR TROUBLE	2.50	NF		
							(MONTHLY TOTALS)	NO. OCCURRENCES	1			
							(YTD TOTALS)	NO. OCCURRENCES	12			
							HRS. CHG.	HRS. CHG.	144.00			
							HRS. N/C	HRS. N/C	6.50			
							HRS. EXCUSED	HRS. EXCUSED	.00			
DOE	J.	9208	02	1	SUN	07-16-72	HOME EARLY	SICK	2.00	NF		
							(MONTHLY TOTALS)	NO. OCCURRENCES	1			
							(YTD TOTALS)	NO. OCCURRENCES	1			
							HRS. CHG.	HRS. CHG.	2.00			
							HRS. N/C	HRS. N/C	.00			
							HRS. EXCUSED	HRS. EXCUSED	.00			

Personal Functions

YEAR TO DATE

รูปภาพที่ ๓.๕ แสดงรายงานคนงานขาดงานเป็นรายเดือน

Annual Absentee Report

DATE: 12-31-71

NAME	INIT.	CLOCK NO.	DEPT.	SHIFT	DAY	DATE	TYPE OF ABSENCE	REASON FOR ABSENCE	NO. HRS. OFF	HOW FILLED	CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	MON	02-13-71	REPORTED OFF	OVERSLEPT	8.00	OT	PROD - CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	THU	02-18-71	REPORTED OFF	CAR TROUBLE	8.00	OT	PROD - CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	FRI	02-19-71	OFF CONTINUED	SICK	8.00	OT	PROD - CHRONIC	

SMITH	D.	2348	24	1	SAT	05-27-71	REPORTED OFF	DISC. LAYOFF	8.00	OT	PROD - CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	MON	06-28-71	REPORTED OFF	SICKNESS-FAMILY	1.00	NF	PROD - CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	FRI	07-02-71	REPORTED OFF	SICKNESS-FAMILY	6.00	NF	PROD - CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	THU	07-08-71	REPORTED OFF	SICKNESS-FAMILY	8.00	OT	PROD - CHRONIC	
SMITH	D.	2348	24	1	SAT	12-06-71	REPORTED OFF	SICKNESS-FAMILY	8.00	OT	PROD - CHRONIC	
									(YTD TOTALS) NO. CHG. OCC	20		
									HRS. CHG.	155.00		
									HRS. N/C	.00		
									HRS. EXCUSED	.00		

Computerization of Absentee Control Programs

รูปภาพที่ ๓.๖ แสดงรายงานคนงานขาดงานเป็นรายปี

ส่วนตัวอย่างของการบันทึกการมาทำงานของคนงานหรือการทำรายงานบันทึกกำลังคนที่ขาดงาน ทั้งธุรกิจในประเทศและต่างประเทศ ดังรูปภาพที่ ๓.๗ และ ๓.๘ ซึ่งรูปแบบการบันทึกมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยตรง

รหัสที่นิยมใช้ในการบันทึกและแยกแยะรายละเอียดเกี่ยวกับการสำรวจและบันทึกการมาทำงานของคนงานดังนี้

รหัส	<u>การขาดงานที่ได้รับอนุญาต</u>	รหัส	<u>การขาดงานที่ถือเป็นการขาดงาน</u>
SP	ลาป่วย / ลากิจ	X	การขาดงานที่ไม่ได้รับอนุญาต
AO	อุบัติเหตุนอกเวลาทำงาน		อนุญาต
AJ	อุบัติเหตุในเวลาทำงาน	NR	ไม่ยื่นใบลา/ไม่รายงานหรือโทรศัพท์แจ้งให้ทราบ
FD	พิศุภ/การตายของคนในครอบครัว		
JD	บาดเจ็บในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่	L	มาสาย
SF	การเจ็บป่วยของคนในครอบครัว		
M	การแต่งงาน		
MRD	ลาไปรับราชการทหาร		
TLO	ปลดออกหรือเลิกจ้างชั่วคราว		
LOA	การขาดงานชั่วขณะหนึ่งในเวลาทำงานที่ได้รับอนุญาต		
CB	กิจธุระของบริษัท		
W	ดินฟ้าอากาศ		
H	วันหยุด		
V	หยุดพักผ่อน		
รหัส	<u>การขาดงานที่มีระบุในตารางการทำงาน</u>		<u>การขาดงานที่ไม่ระบุในตารางการทำงาน</u>
H	วันหยุด		การขาดงานอื่น ๆ นอกเหนือจากที่มีระบุในตาราง
V	หยุดพักผ่อน		การทำงานถึงจะได้รับอนุญาตหรือไม่ได้รับอนุญาตก็ตาม
MRD	ไปรับราชการทหาร		
TLO	ปลดออกหรือเลิกจ้างชั่วคราว		
LOA	การขาดงานชั่วขณะในเวลาที่ได้รับอนุญาต		
CB	กิจธุระของบริษัท		

รูปภาพที่ ๓.๗ แสดงบัตรบันทึกการมาทำงานของคนงานของบริษัท จี ที อี ซิลวาเนีย ในปี ๒๕๒๑ โดยมีวันหยุด ๑ วันในแต่ละสัปดาห์

ชื่อ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Note			
Jan.																																			
Feb.								J																B	B										
Mar.																																			
Apr.																																			
May																																			
June																																			
July						L	L																												
Aug.																																			
Sept.												L																							
Oct.																																			
Nov.																																			
Dec.																																			

☐ ข่องวันหยุด

อักษรย่อที่ระบุเหตุผลของการไม่มาทำงานดังนี้

- D = คนภายในครอบครัวตาย
- V = หยุดพักร้อน
- B = ธุรกิจของบริษัท
- A = การขาดงานที่ไม่ได้รับอนุญาต
- X = การขาดงานที่ได้รับอนุญาต
- S = การเจ็บป่วยของคนงานเอง
- J = ถูกเงินในหน้าที่
- M = การแต่งงาน
- N = การไม่ส่งใบลา
- L = การมาสาย

ส่วนในประเทศไทยตารางใช้ดังข้างต้นมีแต่ช่องว่าง ๆ ไม่มีข่องวันหยุดและมีอักษรย่อ

ที่ใช้คือ

- ก = ลากิจ
- ป = ลาป่วย
- ส = มาสาย
- ข = ขาดงาน
- พ = หยุดพักร้อน
- อ = อื่น ๆ เช่น ลารับราชการทหาร

อุตสาหกรรมไทยบางแห่งในการบันทึกไม่มีอักษรย่อ ส กับ พ เนื่องจากต้องการให้คนงานใช้สิทธิในการหยุดเพียงเฉพาะ ก,ข,ป ไม่มีการบันทึก ส เนื่องจากต้องการปกครองและบริหารคนงานด้วยวิธีลุ่มอล่วยหรือยืดหยุ่นกันได้ ส่วน พ มีการแยกบันทึกต่างหากไม่บันทึกลงในบัตรตารางมาทำงานของคนงาน เพราะไม่รวมเอาการหยุดพักร้อนและการมาสายคิดรวมเข้ากับการวิเคราะห์คำนวณหาอัตราขาดงานหรือหยุดงาน

^๑Alexander Hamilton Institute, Inc, How to Reduce Absenteeism and Turnover. Modern Business Report. (New York: Alexander Hamilton Institute, Inc., ๑๙๗๔), p. ๔.

รูปภาพที่ ๓.๘ แสดงรายงานกำลังคนที่ขาดงาน

รายงานกำลังคนที่ขาดงาน

แผนก

วันที่

รหัสเหตุผลของการขาดงาน

เหตุผลที่ได้รับการอนุญาต-ได้รับค่าจ้าง
(ไม่ถือเป็นการขาดงาน)

N = อุบัติเหตุจากการทำงาน

IA = ขาดเพียงชั่วขณะในเวลาทำงาน

SW = ช่วยทำงานอื่นนอกเหนืองานที่ทำ

NA = ไม่มีงานที่จะทำ

U = ไปทำงานร่วมสหภาพแรงงาน

J = เหตุฉุกเฉินในหน้าที่

F = ออกไปเพื่อรับเงินเดือน

เหตุผลที่ได้รับการอนุญาต-ไม่ได้รับค่าจ้าง
(ถือเป็นการขาดงาน)

OS = การเจ็บป่วย

SP = คนภายในครอบครัวเจ็บป่วย

DR = ไปหาหมอ

PB = กิจธุระส่วนตัว

SL = ตื่นสาย

CT = ปัญหาด้านการจราจร

AW = รถเสีย

OT = ไปต่างจังหวัด

EH = เหตุฉุกเฉินที่บ้าน

DL = ปลดออกเพราะทำผิดกฎวินัย

C = ไปศาล

W = อากาศ

ชื่อ	รหัส	พักร้อน (X)	ระบุเหตุผล					จำนวนชั่วโมง ที่ขาดงาน	
			ได้รับค่าจ้าง	ไม่ได้รับค่าจ้าง				ปกติ	ล่วงเวลา
				เริ่ม ที่บ้าน	ส่ง ใบลา	ไม่ส่ง ใบลา	งาน ลาช้า		
นาย ก.	๐๑๑	X	-					๔๒	-
นาย ข.	๐๑๒	-	-	PB				๗	-
นาย ค.	๐๑๓	-	-				SL	๔	-
นาย ง.	๐๑๔	-	U					๓	-

ลงชื่อ

(ผู้รับผิดชอบหรือตรวจสอบ)

การหมุนเวียนของคณงาน

การหมุนเวียนของคณงาน ก็เช่นเดียวกับกับการขาดงาน คือเป็นปัญหาด้านแรงงานที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมแต่ละแห่งโดยที่อุตสาหกรรมไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เปรียบเสมือนกับกฎธรรมชาติที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องมีเกิดแก่ เจ็บ และตาย การหมุนเวียนของคณงานนั้นเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ มีทั้งลักษณะซึ่งถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแน่นอน เช่น การโยกย้ายและเลื่อนชั้น การเลิกจ้างหรือให้ออกหรือปลดออก ปลดเกษียณ ถึงแก่กรรม และลักษณะที่ถือว่าเป็นเรื่องไม่แน่นอนอันได้แก่ การเข้าและการออกของคณงาน การหมุนเวียนของคณงานที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ ๒ ลักษณะมักสร้างความยุ่งยากแก่อุตสาหกรรมไม่น้อย อย่างไรก็ตามที่ก่อปัญหายุ่งยากแก่หน่วยงานมากที่สุดและแก้ไขได้ไม่่ง่ายนัก ก็คือ การหมุนเวียนของคณที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ ๒ เพราะ เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถพยากรณ์หรือทราบล่วงหน้าได้ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการหมุนเวียนดังกล่าวจึง เป็นเรื่องที่อุตสาหกรรมทั้งหลายจำต้องคำนึงถึงและมุ่ง เน้นการศึกษาเพื่อหาทางแก้ไขอย่างยิ่ง การปล่อยปะละเลยในเรื่องนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งด้านค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการแสวงหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ การฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายที่สูงเสียด้านการผลิตและผลกระทบต่อด้านการผลิตของหน่วยงาน เช่น ผลผลิตที่มีคุณภาพต่ำ อุบัติเหตุเนื่องจากการใช้เครื่องจักร เครื่องมือที่เกิดขึ้นกับคณงานที่เข้าทำงานใหม่ในช่วงการผลิตมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้คณงานเสียขวัญและกำลังใจด้วย ถึงแม้ว่าผลกระทบต่อทั้งหลายจะเป็นเรื่องที่ยากแก่การแก้ไขให้หมดไปโดยสิ้นเชิง แต่อุตสาหกรรมต่าง ๆ อาจจะแสวงหาหนทางในการลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การวางแผนด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมจำต้องมีการศึกษาการหมุนเวียนของคณงานในแต่ละลักษณะหรือแต่ละเรื่อง เพื่อการเตรียมกำลังคนไว้ทดแทนหรือเพื่อใช้วัดความต้องการทางด้านแรงงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อัตราการหมุนเวียนของคณงานที่ได้จากการศึกษาการหมุนเวียนแต่ละลักษณะจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของคณงานตลอดจนปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของคณงาน และบ่งบอกให้ทราบถึงความล้มเหลวหรือประสพผลในการบริหารงานด้านบุคคล นอกจากนี้อัตราการหมุนเวียนยังช่วยให้อุตสาหกรรมนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบกับอัตราของอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือกับรายงานประจำเดือนของแผนกสถิติแรงงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้านแรงงานและด้านอื่น ๆ ภายในหน่วยงานของตนต่อไป

ความหมายและคำนิยามของการหมุนเวียน

นักวิชาการและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ทำการศึกษากการหมุนเวียนของคนงานและให้คำนิยามความหมายของคำว่า "การหมุนเวียนของคนงานหรือการเข้าออกของคนงาน" พอสรุปได้ดังนี้

การหมุนเวียนของคนงาน หมายถึง ผลลัพธ์สุทธิของการออกจากงานและการเข้างานของคนงานในองค์กรนั้น ๆ^๑ หรือกระบวนการที่คนงานลาออกจากหน่วยงานและการเข้ามาแทนที่^๒ ส่วน Herbert Heneman และคณะ ได้ให้ความหมายที่เน้นศึกษาเฉพาะเพียงส่วนของการออกงานว่า การหมุนเวียนของคนงาน หมายถึงสภาวะหรือสภาพที่คนงานออกจากงานไปอย่างถาวรซึ่งตรงข้ามกับ การขาดงาน (สภาวะที่คนงานออกจากงานเพียงชั่วคราว) และการคงอยู่ในหน่วยงานเป็นเวลานาน ๆ (Length of Service) มีอุตสาหกรรมบางแห่ง ได้ให้ความหมายที่รวมทั้งการย้ายเข้าและออกจากหน่วยงาน^๓ บางแห่งก็ให้ความหมายรวมไปถึงการสูญเสียคนงานไป เนื่องจากการปลดชรา ลาออก โยกย้ายและเลื่อนชั้นในแต่ละช่วงเวลาหนึ่ง ๆ^๔ มีอุตสาหกรรมบางแห่งไม่เน้นศึกษาในส่วนนี้เพราะการปลดชราหรือโยกย้ายเลื่อนชั้นเป็นสิ่งที่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น สามารถจัดเตรียมกำลังคนเพื่อทดแทนได้ ไม่ยุ่งยากเหมือนการตายและการลาออกไปของคนงานที่ไม่อาจคาดการณ์และทราบล่วงหน้าได้

^๑William F. Glueck, Personnel: A Diagnostic Approach, ๓ rd ed. (Texas: Business Publication, Inc., ๑๙๗๔), p. ๖๓๘.

^๒Robert L. Mathis and John H. Jackson, Personnel, ๒ nd ed. (New York: West Publishing Co., ๑๙๗๙), p. ๔๔๘.

^๓Herbert G. Heneman III and others, Personnel/Human Resource Management, (U.S.A.: Richard D. Irwin, Inc., ๑๙๘๐), p. ๑๕๗.

^๔Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3 rd ed. (Tokyo: Mac Graw Hill, Kogakusha, Ltd., ๑๙๗๑), p. ๑๑๘.

^๕ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๑๗๗.

การประเมินค่าการหมุนเวียนของแรงงาน

ในทางสถิติการคำนวณอัตราการหมุนเวียนของแรงงานอาจใช้ความสัมพันธ์ระหว่างการเข้างาน หรือการออกจากงานสำหรับในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ กับจำนวนคนงานโดยเฉลี่ยในช่วงระยะเวลาเดียวกัน ดังนี้

๑. อัตราการหมุนเวียนของแรงงานต่อเดือนที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ยึดถือโดยทั่วไป สำหรับวิธีการคำนวณที่ได้มาตรฐานคือ^๑

$$\text{อัตราการหมุนเวียนรายเดือน (\%)} = \frac{\text{จำนวนคนงานที่ถูกเคลื่อนย้ายออกจากบัญชีเงินเดือน} \times ๑๐๐}{\text{จำนวนคนงานโดยเฉลี่ยตามบัญชีเงินเดือนในเดือนนั้น} \times ๑๒}$$

๒. อัตราการเข้างาน/ออกจากงานของคนงาน

มีวิธีการคำนวณหลายวิธีดังต่อไปนี้

อัตราการเข้างานหรือออกจากงานรายเดือนหรือรายงวดเท่ากับ

$$๒.๑ \frac{\text{จำนวนคนงานเข้างาน}^๒ / \text{ออกจากงาน}^๓ \text{ ในเดือนนั้นหรือในงวดนั้น} \times ๑๐๐}{\text{จำนวนคนงาน ณ วันกลางเดือนหรือกลางงวดนั้น} \times ๑๒}$$

$$๒.๒^๔ \frac{\text{จำนวนคนงานเข้าใหม่} / \text{ออกจากงาน} \text{ ในเดือนนั้นหรือในงวดนั้น} \times ๑๐๐}{\frac{\text{จำนวนคนงานต้นเดือนหรือต้นงวด} + \text{จำนวนคนงานปลายเดือนหรือปลายงวดนั้น}}{๒}}$$

^๑Alexander Hamilton Institute, How to Reduce Absenteeism and Turnover, (New York: Alexander Hamilton Institute, Inc., ๑๙๓๘), p. ๑๒.

^๒อัมพร วิจิตรพันธุ์ เศรษฐศาสตร์แรงงาน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๖), หน้า ๑๘.

^๓Robert L Mathis, and John H Jackson, Personnel, ๒ nd ed. (New York: West Publishing Co., ๑๙๗๘), p. ๔๔๘.

^๔ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๗๗.

๒.๓ $\frac{\text{จำนวนคนงานเข้าใหม่}^{\text{๑}} / \text{ออกจากงาน}^{\text{๒}} \text{ ในเดือนนั้นหรือในงวดนั้น } \times ๑๐๐}{\text{จำนวนคนงานโดยเฉลี่ยในแต่ละวันในเดือนหรือในงวดนั้น } \times ๑๐๐}$

๓. อัตราการเข้าออกของคนงานคือ^๓ การเอาอัตราการเข้างานลบอัตราการออกจากงาน ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนคนงานเข้างาน} - \text{จำนวนคนงานออกจากงาน (ในเดือนนั้น)} \times ๑๐๐}{\text{จำนวนคนงาน ณ วันกลางเดือนนั้น}}$$

๔. นอกจากสูตรดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ยังมีผู้ที่ได้ให้สูตรในรูปแบบอื่น ๆ อีก เช่น^๔

$$\text{การหมุนเวียนที่หลีกเลี่ยงได้} = \frac{(\text{การออกจากงานทั้งสิ้น} - \text{การออกจากงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้})}{\text{กำลังแรงงาน (คน) โดยเฉลี่ย}}$$

โดยที่: การหมุนเวียนที่หลีกเลี่ยงได้ = การออกจากงานทั้งสิ้น - การออกจากงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

สำหรับตัวอย่างในการคำนวณในแต่ละสูตรนั้นดูได้ในภาคผนวก ง.

สาเหตุของการออกจากงาน

คนงานที่รับคัดเลือกเข้าทำงานในอุตสาหกรรมแล้ว ย่อมไม่ได้หมายความว่าเขาจะคงอยู่ในหน่วยงานนั้นได้ตลอดไป นอกเหนือจากบางครั้ง บางโอกาสหรือบ่อยครั้งที่พวกเขาต้องขาดงานทั้งด้วยเหตุจำเป็นหรือโดยตั้งใจไว้แล้ว พฤติกรรมของคนงานที่อุตสาหกรรมมักประสบอีกอย่างหนึ่งก็คือ การที่พวกเขาต้องออกจากหน่วยงานไปไม่วันใดวันหนึ่ง เรื่องนี้เป็นเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิด

^๑ อัมพร วิจิตรพันธุ์, เศรษฐศาสตร์แรงงาน, หน้า ๑๗.

^๒ Herbert G. Heneman and others, Personnel/Human Resource Management, (U.S.A.: Richard D. Irwin, ๑๙๘๐), P. ๑๖๒.

^๓ อัมพร วิจิตรพันธุ์, เศรษฐศาสตร์แรงงาน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๖), หน้า ๑๘.

^๔ Willian F. Glueck, Personnel: A Diagnostic Approach, ๓rd ed. (Texas: Business Publication, Inc., ๑๙๗๔), P. ๖๔๓.

ขึ้นจากทั้งความคิดความต้องการ และไม่ใช้ความคิดความต้องการของคนงานเอง และอาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ การออกจากงานดังกล่าวจะมี ๒ ลักษณะ คือ

๑. การออกจากงานด้วยความสมัครใจ เช่น คนงานลาออกเอง
๒. การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ เช่น โดนไล่ออก การให้ออกหรือเลิกจ้าง หรือปลดออก การปลดเกษียณอื่น ๆ

การออกจากงานด้วยความสมัครใจ หมายถึง การที่คนงานออกจากงานด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่ให้นายจ้างให้ออกซึ่งอาจมีสาเหตุเพราะ

๑. ค่าจ้างต่ำ
 ๒. ลักษณะของงาน งานนั้นไม่ถูกกับนิสัยเป็นงานหนัก คนอ่อนแอยอมทำงานที่ทำไม่ได้ซึ่งหมายถึงลักษณะของงานไม่เหมาะสมกับลักษณะของคนงาน คือไม่เป็นไปตามหลักที่ว่า "จัดคนให้เหมาะสมถูกต้องกับงานที่ต้องทำ" (Put the Right Man into the Right Job)
 ๓. เหตุส่วนตัว เช่น เพื่อแต่งงาน ตั้งครรภ์ สุขภาพ การเจ็บป่วย เหล่านี้มักเป็นเหตุสำคัญให้คนงานต้องลาออก โดยเฉพาะคนงานหญิง
 ๔. ความเกี่ยวข้องกับคนงานอื่น ๆ หรือไม่สามารถเข้ากับคนงานอื่น ๆ ได้ ด้วยเหตุเหล่านี้การหมุนเวียนของคนงานจึงเกิดขึ้น
 ๕. อื่น ๆ เช่น เห็นว่าบริษัทไม่มั่นคง บริษัทอื่น ๆ มีเกียรติ มีชื่อเสียง มั่นคงกว่า
- การลาออกได้แก่ การที่คนงานยื่นใบลาออกด้วยความสมัครใจของตนด้วยเหตุผลใด ๆ เช่น สุขภาพไม่ดี เพื่อติดตามสามี ได้งานใหม่ที่ดีกว่า อื่น ๆ เว้นแต่การลาออกเพราะครบเกษียณไปรับราชการทหาร หรือโอนย้ายไปทำงานที่อื่น

คนงานมีสิทธิที่จะลาออกจากงานเมื่อไรก็ได้ตามที่เขาต้องการ เมื่อคนงานลาออกจากองค์การจะต้องมีการบางอย่างเกี่ยวกับคนงาน เช่น ผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งค่าทดแทนในรูปบำเหน็จหรือบำนาญก็ตามที่จะต้องจ่ายให้คนงานบริษัทไม่ควรปล่อยให้คนงานลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ บริษัทจะต้องสนใจและหาเหตุผลว่าเพราะเหตุใดคนงานจึงลาออกเพราะจะกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในอนาคต สาเหตุของการลาออกนั้นมีหลายอย่าง ซึ่งบริษัทไม่อาจรู้ได้ทุกอย่าง แต่ผลของการที่คนงานลาออกจะทำให้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรับคนงานใหม่ การฝึกอบรมและอื่น ๆ จนกว่าจะได้คนงานมาทำงานแทน โดยเฉพาะหากผู้ที่ลาออกเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์การได้หาก

การลาออกของคณงาน เกิดจากความไม่พอใจในการปฏิบัติงานก็เป็น เรื่องที่องค์การควรพิจารณา แก้อไข เช่น มีการลาออกกันบ่อย ๆ หรือออกครั้งละหลาย ๆ คน บริษัทอาจได้ประโยชน์จากการ ลาออกของคณงานก็ได้ในกรณีที่ผู้ลาออกไม่มีประสิทธิภาพพอ บางกรณีบริษัทอาจถือโอกาสปรับปรุง งานเสียใหม่เพื่อรับคณงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามา และผลประโยชน์อีกอย่างหนึ่งก็คือ จะทำให้ได้ คณงานใหม่ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ หมายถึง การที่คณงานออกจากงานโดยไม่สมัครใจ โดยที่มีเหตุทำให้ออกจากงานเช่น

๑. นายจ้างให้ออก หรือเลิกจ้างหรือการปลดออก

การให้ออกหรือเลิกจ้างหรือปลดออก หมายถึง การให้คณงานออกจากบัญชีเงิน เดือน หรือ หยุดการจ้าง และงดจ่ายค่าจ้างเงิน เดือนโดยไม่มีกำหนด^๑ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ก็ตามซึ่งเป็นสาเหตุที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของคณงานสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ครบ สัญญาจ้าง ปริมาณงานลดลงเลิกจ้างตามสิทธิกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานยอคขาย ตกต่ำ การขาดแคลนวัตถุดิบ หรือการผูกผันตามฤดูกาลของตลาด การล่าช้าในการผลิตและการ เปลี่ยนแปลงเนื่องจากนำเอาเทคนิคและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้ ความไม่พอดีกันระหว่างความ สามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมและความต้องการในการผลิตของอุตสาหกรรม สำหรับอุตสาหกรรม ไทยได้ให้ความหมายของคำว่าเลิกจ้างหรือปลดออกในความหมายที่ต่างกันตรงที่การเลิกจ้าง คือการให้คณงานออกจากงานโดยมีสิทธิได้รับเงินค่าบำเหน็จ ส่วนการปลดออกคือการให้คณงาน ออกจากงานโดยไม่มีสิทธิได้รับเงินค่าบำเหน็จ ซึ่งนิยมใช้คำนี้มากกว่าคำว่า การไล่ออกเพื่อเป็นการ เปิดโอกาสให้คณงานได้มีโอกาสสำหรับการทำงานในที่แห่งใหม่ต่อไป

๒. การปลดเกษียณ คือ การออกจากงานของคณงานเกิดขึ้นเมื่ออายุของคณงานถึง ระดับหนึ่งเช่นเมื่ออายุ ๖๐ ปี หรือ ๖๕ ปี^๒ เพราะถือว่าคนที่มีอายุขนาดนี้แก่เกินไปที่จะทำงาน

^๑ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร: สำนัก พิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๒๑๘, ๒๒๐.

^๒เสนาะ ดีเยาว์และคณะ. การบริหารงานบุคคล. (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๘๓.

กำลังความสามารถลดลงสมควรที่จะหยุดพักก่อน การออกโดยวิธีนี้องค์การสามารถคาดคะเนได้ว่าในแต่ละปีจะมีจำนวนเท่าใด ทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งจำนวนคนที่ต้องการทดแทนและวางแผนการเกี่ยวกับเงินบำเหน็จบำนาญ

๓. การไล่ออก หมายถึง

๓.๑ การที่นายจ้างไล่คนงานออกจากงานเพราะฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ^๑

๓.๒ การให้พนักงานออกไปจากงานอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการประพฤติดหรือการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรงการไล่ออกถือเป็นกรณีแน่ชัดที่บุคคลนั้นจะต้องแยกขาดออกจากงานในปัจจุบันด้วยเหตุผลดังที่กล่าวข้างต้น

๓.๓ การไล่ออกเป็นวิธีการรุนแรงที่สุดเกิดจากสาเหตุ ๒ ประการคือ^๒

ไล่ออกเพราะทำผิดวินัยและไล่ออกเพราะลดกำลังแรงงาน การไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออกมีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกคนไม่ดีออกจากองค์การวิธีนี้ต้องทำผิดอย่างร้ายแรงเพราะการไล่พนักงานที่ทำผิดไม่รุนแรงจะบั่นทอนกำลังใจคนงานเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการไล่ออกเป็นโทษทางวินัยที่จำเป็นเพื่อความมั่นคงขององค์การ และป้องกันความประพฤติบางอย่างของพนักงาน องค์การจะกำหนดวิธีการอย่างรอบคอบเหมาะสมเพื่อป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิดไม่ควรใช้โทษการข่มขู่พนักงานควรกำหนดหลักเกณฑ์ไว้แน่นอน

๔. การตาย การตายของพนักงานอาจก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างน้อยก็ต้องเสาะหาคนใหม่เข้ามาแทน ถ้าเป็นพนักงานที่สำคัญอาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบางอย่างทางด้านผลประโยชน์ของผู้ตาย เช่น การประกันชีวิต เงินเดือน เงินสะสม และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศพ

๕. ออกเพราะเหตุอื่น ๆ เช่น ไปรับราชการทหาร ถึงแก่กรรม โอนไปทำงานที่อื่น เป็นต้น การออกจากงานทั้งความสมัครใจและไม่สมัครใจนั้นหรือไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตามถือเป็นการออกจากงานซึ่งเรียกว่าอัตราการออกจากงาน โดยมีสาเหตุดังที่กล่าวแล้วข้างต้น

^๑ อัมพร วิจิตรพันธ์. เศรษฐศาสตร์แรงงาน. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๖), หน้า ๑๗.

^๒ เสนาะ ดีเยาว์และคณะ, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๔.

สาเหตุที่คนงานออกเพราะนายจ้างให้ออกและลาออกเป็นเปอร์เซ็นต์มากกว่าสาเหตุอื่น ๆ สำหรับประเทศไทยนี้และปัจจุบันกองวิชาการและวางแผน กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับในเรื่องนี้ เช่น อัตราการหมุนเวียนของคนงานในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ (ภาคผนวก ข.)

สาเหตุที่ทำให้การหมุนเวียนของคนงานสูงอันเนื่องมาจาก^๑

- ๑) ความรู้สึกขัดแย้งของคนงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้กับงานที่พวกเขาคนงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจริง
- ๒) ความขัดแย้งระหว่างคนงานอาวุโสซึ่งมีความรู้ดีกว่ากับคนงานหนุ่ม ๆ ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ

การบันทึกและการจัดประเภทการหมุนเวียนของคนงาน

การบันทึกการหมุนเวียนของคนงานถือเป็นงานที่ละเอียดและถูกต้อง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวิเคราะห์และควบคุมการหมุนเวียนของคนงาน ก็เช่นเดียวกันกับการขาดงานตามปกติแล้วฝ่ายบุคคลของบริษัทหรือหน่วยงานที่ก้าวหน้ามักมีการบันทึกการหมุนเวียนของคนงานในลักษณะต่าง ๆ ตัวอย่างเช่นแบบฟอร์มการรวบรวมและรายงานที่ใช้ในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายใหญ่แห่งหนึ่งดังในรูปภาพในภาคผนวก ง. โดยมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์เพื่อเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลตลอดจนการฝึกอบรมและการอำนวยความสะดวก

บริษัทส่วนใหญ่จะมีการจดบันทึกเหตุผลสำหรับการออกจากงานของคนงาน เช่น การไล่ออก การลาออก การเลิกจ้างหรือให้ออกหรือปลดออก การขาดงานโดยได้รับอนุญาต โดยเฉพาะการถูกเกณฑ์เป็นทหารหรือการคลอด การปลดเกษียณ การไร้สมรรถภาพและถึงแก่กรรมทางสรรพสินค้าใหญ่แห่งหนึ่งซึ่งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการบันทึกเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วนี้ และได้แยกแยะประเภทให้ละเอียดลงไปอีกดังนี้คือ (รูปภาพที่ ๓.๑๐-๓.๑๑)

^๑George Strauss and Leonard R. Sayles. Personnel: The Human Problem of Management. 4 th ed. (New Jersey: Prentice-hall, Inc., ๑๙๘๐), p. ๕๐๘-๕๐๙.

การออกจากงาน

- การออกจากงานที่สามารถควบคุมได้หรือการออกจากงานที่หลีกเลี่ยงได้ ได้แก่
- ออกไปทำงานอื่น
 - ออกไปเพื่อกลับไปอยู่บ้าน
 - ออกไปเพื่อไปศึกษาเล่าเรียน
 - ออกไปเนื่องจากการเคลื่อนย้ายที่อยู่
 - ถูกปลดออกหรือเลิกจ้าง เนื่องจากหน่วยงานไม่มีงานป้อน
 - ถูกไล่ออกจากงาน

- การออกจากงานที่ควบคุมไม่ได้หรือการออกจากงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่
- การออกจากหน่วยงานเนื่องจากถูกโยกย้ายไปประจำตามสาขา
 - การปลดเกษียณ
 - การขาดงานโดยได้รับการอนุญาต เช่น ถูกเกณฑ์ทหาร คลอด
 - ถึงแก่กรรม

การออกจากงาน

- การให้ออกจากงานด้วยความสมัครใจ
- ได้แก่การออกจากงานเนื่องจาก
- | | |
|--|-----------------------|
| - เหตุผลส่วนตัว | - การมีบุตร |
| - การแต่งงาน | - กลับเข้าศึกษาต่อ |
| - หาที่อยู่ใหม่ | - เหตุผลด้านสุขภาพ |
| - การเข้ารับราชการทหาร | - เสาะแสวงหางานใหม่ |
| - ไม่พอใจสภาพการทำงาน | - ไม่พอใจชั่วโมงทำงาน |
| - ไม่พอใจการอำนวยความสะดวก | |
| - ขาดงานแล้วไม่ยอมกลับเข้าทำงาน | |
| - ออกจากงานด้วยความสมัครใจโดยปราศจากเหตุผล | |
| - ออกจากงานโดยไม่แจ้งบริษัทให้ทราบล่วงหน้า | |
| - ไม่พอใจในโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง | |

- การให้ออกจากงานโดยความไม่สมัครใจ
- ได้แก่การออกจากงานเนื่องจาก
- | | |
|--|---------------------------|
| - ฝ่ายบริหารของบริษัท | - ท้องดีไม่อ่อนนุ่ม |
| - วิวาทกันในขณะทำงาน | - หมกหมักที่ |
| - บันทึกรายงานเท็จ | - ชักคำสั่งผู้บังคับบัญชา |
| - ทำสมบัติของบริษัทเสียหาย | |
| - เสพของมีค่าในขณะทำงาน | |
| - ขาดงานหรือมาทำงานสาย | |
| - ชี้แจงเรื่องการเงินไม่ถูกต้อง | |
| - ไม่ปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท | |
| - กล่าวหาจาหาหยาบคายไม่สุภาพกับลูกค้า | |
| - เลิกจ้างหรือปลดออกชั่วคราวและถาวร | |
| - ฝ่ายบริหารราชบัณฑิต กฎระเบียบข้อบังคับของรัฐ | |
| - ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของบริษัท | |

รูปภาพที่ ๓.๔ แสดงการออกจากงานของคนงาน

จะเห็นได้ว่าการจัดประเภท บันทึกลง และทำรายงานการหมุนเวียนของค่างานในอุตสาหกรรมไทยแตกต่างไปจากของต่างประเทศ

ต้นทุนการหมุนเวียนของค่างานหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

การหมุนเวียนของค่างานนั้น นอกจากจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ว่างแล้วยังเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงความมั่นคงในการทำงานของค่างานด้วยว่าจะเป็นอย่างใด ถ้าหากมีการหมุนเวียนเข้าออกในอัตราที่สูงย่อมไม่ดีและทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะเมื่อมีค่างานออกไปจากองค์การแล้วมักจะทำให้เกิดรายจ่ายต่าง ๆ เช่น

๑. ค่าใช้จ่ายในการจ้างค่างานใหม่มาทดแทนค่างานเก่าที่ออกไปจากงาน ซึ่งรวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินการรับสมัครและคัดเลือก เช่น เอกสารที่เกี่ยวกับใบสมัคร ข้อสอบ เวลาของกรรมการสอบคัดเลือก เครื่องมือใช้ในการทดสอบอื่น ๆ

๒. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมค่างานใหม่ซึ่งรวมเวลาที่ต้องเสียไปของผู้ควบคุมดูแล การฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรม ค่าวัสดุที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานในการฝึกอบรม และในระหว่างฝึกอบรมจะต้องให้เงินค่าจ้างแก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นการจูงใจให้ค่างานตั้งใจเข้ารับการฝึกอบรมและได้เรียนรู้งานได้อย่างถูกต้องก่อนการปฏิบัติงานจริง ๆ

๓. ค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่ายในการฝึกทดลองงานแก่ค่างานเข้ามาใหม่ซึ่งมีสูงกว่าผลผลิตที่ค่างานที่เข้ามาใหม่นั้นทำงานได้จริง

๔. ค่าใช้จ่ายเนื่องจากอุบัติเหตุในช่วงระยะแรกที่ค่างานใหม่เข้ามาทำงานซึ่งค่าใช้จ่ายเนื่องมาจากอุบัติเหตุดังกล่าวจะสูงกว่าค่างานที่เคยทำอยู่แล้ว ทั้งนี้เพราะค่างานที่เข้ามาใหม่ยังไม่คุ้นเคยกับสภาพและวิธีทำงาน

๕. อัตราการสูญเสียเปล่าสูงขึ้น ในช่วงเวลาที่ค่างานเก่าออกไปกับการรับค่างานใหม่เข้ามา จะทำให้การผลิตหยุดชะงักหรือลดน้อยลง เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ กำลังผลิตจะสูญเสียไปเปล่า ๆ เพราะขาดค่างานทำงาน

๖. การสูญเสียทางด้านการผลิต เมื่อค่างานใหม่เข้ามาทำงานวัตถุดิบหรือวัสดุปกติแล้วจะสูญเสียไปมากเพราะผลของการทำของเสียเนื่องจากการผลิตยังทำได้โดยไม่มีประสิทธิภาพ

๗. ค่าล่วงเวลาที่จ่ายอันเนื่องมาจากจำนวนค่างานที่ออกไปมีมากเกินไป เพราะในช่วง

ที่มีคนงานออกไป การผลิตลดต่ำลง ชาวคนงานทำงานแต่จำนวนที่ลูกค้าสั่งซื้อมามีมาก อาจจำเป็นต้องมีการทำงานล่วงเวลาเพื่อให้สามารถผลิตได้ทัน เวลาที่ลูกค้าต้องการซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าอัตราค่าจ้างทำงานตามปกติ

๘. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ระหว่างที่เกิดตำแหน่งว่างและรับสมัครคนงานใหม่ เช่น เครื่องมือและเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตบางส่วนไม่ได้ใช้งานหรือใช้งานได้เต็มที่ จ้างผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้ฝึกอบรมหรือฝึกสอนงาน เป็นต้น

ดังนั้นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ถือได้ว่าเป็นต้นทุนของการหมุนเวียนของคนงานภายในอุตสาหกรรมทั้งหลาย

นายจ้างมักจะพยายามหลีกเลี่ยงการหมุนเวียนของแรงงาน (คนงาน) เพราะ

- ๑) การว่าจ้างและการฝึกอบรมคนงานใหม่ที่ทดแทนทำให้สูญเสียค่าใช้จ่าย
- ๒) ภาวที่เสียให้แก่รัฐบาลจะแปรผันตามกับการหมุนเวียนของแรงงาน
- ๓) ไม่ต้องการผู้ที่คงอยู่ในหน่วยงานเพียงระยะเวลาสั้น ๆ

ต้นทุนในการประกาศรับสมัคร คัดเลือกว่าจ้าง และฝึกอบรมคนงานใหม่อาจจะแปรเปลี่ยนมากขึ้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงาน และกระบวนการจ้างคนงาน ดังนั้นหน่วยงานทั้งหลายจึงพยายามหลีกเลี่ยงต้นทุนนี้

นอกจากนั้นค่าจ้างที่หน่วยงานจะต้องจ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับงานที่ค้างค้ำเนื่องจากผู้ที่ออกไปอาจทำให้ต่ำลงได้ด้วยการลดการหมุนเวียนของคนงานภายในหน่วยงาน

การหมุนเวียนของคนงาน, มีการคิดคำนวณแตกต่างกันไปมากมายแต่สำหรับวิธีของ The U.S. Bureau of Labor Turnover ซึ่งนิยมใช้เพื่อการคำนวณหาต้นทุนการหมุนเวียนของคนงานและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดคือ^๑

$$\text{การหมุนเวียนของคนงาน} = (ก + ข) \div \left(\frac{ก + ง}{๒} \right) \times \frac{๓๖๕}{จ}$$

^๑Lawrence L. Bethel and others. Industrial Organization and Management. ๕ th ed. (New York: Mc Graw Hill, Inc., ๑๙๗๑), p. ๔๖๐.

โดยที่

ก = จำนวนคนที่เข้างานหรือว่าจ้างเข้ามาใหม่

ข = จำนวนที่ออกจากงานไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตามซึ่งรวมถึง การลาออก การเลิกจ้าง การไล่ออก การตาย การไร้ความสามารถ การปลดเกษียณซึ่งได้รับบำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

ค = จำนวนคนงานทั้งหมดตามบัญชีเงินเดือนตอนต้นเดือน

ง = จำนวนคนงานทั้งหมดตามบัญชีเงินเดือนตอนปลายเดือน

จ = จำนวนวันในเดือนที่ต้องการทราบค่า

ส่วนการคำนวณหาอัตราการหมุนเวียนแรงงานสุทธิ ตามวิธีของ The Bureau of Labor Statistics จะเน้นถึงต้นทุนการหมุนเวียนอันเนื่องจากการจ้างและฝึกรวมคนงานที่เข้ามาทดแทน ๑ คน หรือเรียกการหมุนเวียนแรงงานสุทธินี้ว่าเป็น อัตราการทดแทน โดยมีค่าน้อยกว่าอัตราการเข้างานและการออกจากงานเสมอ ทั้งนี้เพราะเมื่อมีคนงานเข้า ๑ คนและออก ๑ คน ค่าของการทดแทนเท่ากับ ๑ คน จากการศึกษาในปี ๒๕๑๒ พบว่าอัตราการเข้างานของหน่วยงานการผลิตมีค่าเท่ากับ ๕.๓% ในขณะที่อัตราการออกจากงานเท่ากับ ๔.๕%^๑ นอกจากจะมีการคำนวณหาอัตราการเข้างานและออกจากงานแล้วยังมีการแยกคำนวณการออกจากงานในแต่ละกรณีแยกจากกันต่างหาก เช่น อัตราการลาออก อัตราการเลิกจ้าง ตามปกติมักจะคิดจากคนงาน ๑๐๐ หรือ ๑,๐๐๐ คน^๒ เช่นเดียวกับการคำนวณอัตราการขาดงาน อัตราการเจ็บป่วย อัตราการลาภิกจ อัตราการลาหยุดพักร้อน เป็นต้น

ในช่วงภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง แม้ว่าธุรกิจจะมีอายุการก่อตั้งมานานแล้วก็ตามมักจะมีการหมุนเวียนแรงงานในอัตราที่ต่ำ และธุรกิจที่ไม่เจริญก้าวหน้าแม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่ซื้อขายคล่อง การหมุนเวียนแรงงานอาจจะมีถึงปีละ ๑,๘๐๐-๒,๔๐๐ คนต่อปีต่อคนงาน ๑,๐๐๐ คน

^๑Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management. ๓rd ed. (Tokyo: Mac Graw Hill, Kogakusha, Ltd., ๑๙๗๑), p. ๑๑๙.

^๒Lawrence I. Bethel and Others, Industrial Organization and Management. ๔th ed. (New York: Mc Graw Hill, Inc., ๑๙๗๑), p. ๔๒๑.

แต่ก็ยังมีคนงานที่คงอยู่ในหน่วยงานอย่างถาวรจำนวนมากมายเช่นกัน และก็ยังมีการทดแทนคนงานที่ออกจากงานเท่ากับ ๘ หรือ ๑๐%

ส่วนปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนหาได้มาจากสาเหตุเพราะการออกจากงานของคนงานแต่อย่างเดียวไม่ เวลาที่สูญเสียไปโดยไม่จำเป็นแม้ว่าจะมีรายชื่อคนงานอยู่ทำงานครบตามบัญชีเงินเดือนนั้นก็ เป็นสาเหตุที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เวลาที่สูญเสียไปดังกล่าวนั้นถูกแบ่งออกเป็น ส่วน ๆ คือ^๑

๑) ส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของคนงาน เช่น การขาดงาน และการมาสาย การต่อสู้ดิ้นรนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การทำให้สุขภาพดีขึ้น การขจัดความเหนื่อยอ่อนเนื่องจากการทำงาน การตั้งใจสลับเปลี่ยนเวลาทำงาน และปัญหาการเดินทางมาทำงาน

๒) ส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างนายจ้าง และคนงาน เช่น การนัดกันหยุดงาน

๓) ความแปรปรวนในด้านการจ้างงานที่เป็นไปตามภาวะกาล เป็นส่วนที่สูญเสียเวลา มากที่สุด และอยู่ในความรับผิดชอบของนายจ้างโดยตรง

เรื่องนี้บรรดานายจ้างได้พยายามทุกวิถีทางที่จะหาวิธีให้จำนวนคนงานในหน่วยงานของตนมีจำนวนคงที่เสมอ เช่น

- มีการโยกย้ายคนงานภายใน และระหว่างงานนั้น ๆ
- แบ่งงานให้คนงานทำในช่วงที่ต้องลดปริมาณการผลิต และให้ค่าจ้างล่วงเวลาเมื่อปริมาณงานเพิ่มขึ้น

- เก็บสะสมสิ่งทีผลิตไว้ในช่วงระหว่างที่อุปสงค์ของผู้บริโภคยังมีปริมาณไม่มาก
- พยายามที่จะทำให้อุปทานของหน่วยงานและอุปสงค์ของผู้ซื้อหรือผู้บริโภคมีปริมาณ

เท่ากัน เสมอ

^๑Larwrence L. Bethel and others, Industrial Organization and Management, 4th ed. (New York: Mc Graw Hill, Inc., ๑๙๗๑), p.๔๒๐.

เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีตัวอย่างการคิดคำนวณต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานของบริษัทหนึ่ง ๆ สำหรับจำนวนพนักงานที่มีลดลง และจำนวนพนักงานใหม่ที่มีทดแทนนั้นย่อมมีต้นทุนที่สูงกว่าต้นทุนของการขาดงานของพนักงาน ในการประเมินต้นทุนการหมุนเวียนของพนักงาน มักจะคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานออกไปจากงาน ดังแสดงในรูปที่ ๓.๑๒^๑

ในการคิดคำนวณดังแสดงในรูปภาพดังกล่าวนี้ ได้มาจากประสบการณ์ที่แท้จริงของธุรกิจการผลิตในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างและการเคลื่อนย้ายพนักงานประเภทที่ใช้แรงงานออกจากบัญชีเงินเดือนต่อพนักงานที่ออกไป ๑ คน

ค่าใช้จ่ายของการหมุนเวียนของพนักงานประเภทผู้เชี่ยวชาญ ประเภทที่ใช้กำลังสมอง หรือประเภทพนักงานขายที่สูงกว่า ๒๓% และอาจจะต่ำกว่า ๒๓% สำหรับพนักงานประเภทที่ต้องใช้การฝึกอบรมงานแบบง่าย ๆ หรือประเภทพร้อมที่จะเข้าบรรจุทดแทนพนักงานที่ออกไปได้ทันที

^๑Alexander Hamilton Institute, Inc. How to Reduce Absenteeism and Turnover. Modern Business Report. (New York: Alexander Hamilton Institute, Inc., ๑๙๗๘), p. ๑๖.

<u>เปอร์เซ็นต์ของค่าจ้างประจำปี</u>	<u>ค่าใช้จ่ายต่อคนงานที่ออกไป ๑ คน</u>
๑	การสรรหา (โดยการโฆษณา)
๒	การสัมภาษณ์ (ดำเนินการโดยฝ่ายบุคคล)
๑/๒	เอกสารต่าง ๆ ในการบรรจุคนงานในบัญชี เงินเดือน
๕	การฝึกอบรม (การปฐมนิเทศน์และการฝึกงาน ทดลองโดยหัวหน้า)
๑๐	ผลผลิตที่ต่ำกว่ามาตรฐานในขณะที่คนงานใหม่ เริ่มทำงาน
๕	ผลผลิตที่ลดต่ำลงในช่วงที่มีการออกจากงาน
๑/๒	ออกจากงานหรือออกจากบัญชีเงินเดือน
<u>๒๓%</u>	

รูปภาพที่ ๓.๑๐ แสดงการคำนวณเปอร์เซ็นต์ของต้นทุนการหมุนเวียนแรงงานต่อคนงานที่ออกไป ๑ คน

การแก้ไขปัญหาและวิธีการควบคุมการหมุนเวียนของคนงาน

ในการแก้ไขปัญหาคารหมุนเวียนของคนงานตลอดจนวิธีการควบคุมนั้น ส่วนใหญ่อยู่สหกรรมต่าง ๆ นิยมใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันไปดังนี้

๑. การสัมภาษณ์ส่วนตัวทางโทรศัพท์ภายหลังจากที่คนงานนั้นออกจากงานไปแล้ว ๒-๓ สัปดาห์ วิธีนี้ต้องอาศัยเวลาอย่างมากในการสัมภาษณ์หรือพูดสนทนากัน หากต้องการถามข้อมูลให้ละเอียดมาก ๆ มักจะไม่ได้ข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์เนื่องจากผู้ตอบจะให้คำตอบได้ครบถ้วนต้องอาศัยเวลาในการนึกคิด
๒. มอบแบบสอบถามให้แก่คนงานที่ออกจากงานไปนั้นกรอกแล้วให้ส่งกลับคืนมาทางไปรษณีย์ภายในระยะเวลา ๑ เดือนหรือมากกว่านั้น แต่วิธีนี้ต้องระมัดระวังคำตอบที่ได้รับคืนมานั้นควรให้ความเชื่อถือมากน้อยเพียงใดก่อนจึงจะเป็นการดี สำหรับวิธีการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถาม

เมื่อมีการลาออกสามารถช่วยให้ได้ข้อสรุปอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับธรรมชาติของคณงานต่อหน่วยงาน แม้วิธีนี้จะไม่ช่วยแก้ไขในเรื่องของการขาดงานแต่ก็ช่วยชี้ให้เห็นถึงสภาพการจ้างงานซึ่งมีผลกระทบต่อการหมุนเวียนของคณงานและแนวทางในการแก้ปัญหา เรื่องนี้ต่อไป สำหรับตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้สัมภาษณ์ได้ในภาคผนวก จ.

๓. ค้นหาสาเหตุที่เป็นมูลฐานทำให้คณงานลาออกในอัตราที่สูง แล้วหาวิธีการแก้ไขและวางแผนควบคุมเพื่อป้องกันปัญหาในด้านนี้ เช่นอาจเพิ่มความพอใจให้กับคณงานหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้คณงานมีโอกาสก้าวหน้าได้ด้วย เป็นต้น

๔. มุ่งเน้นที่บทบาทของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อตัวคณงานและงานควบคู่กันไป

๕. ลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน เช่น ความขัดแย้งในตัวของคณงานเองระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน คณงานกับผู้บริหารรวมทั้งวิธีการบริหารด้วย ดังนั้นอาจมีผู้รับปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือจัดให้มีเจ้าหน้าที่แนะแนวเพื่อช่วยลดปัญหาดังกล่าวและคอยค้นหาสาเหตุที่เกิดปัญหานั้นด้วย ตลอดจนคอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาต่าง ๆ ของคณงานด้วย

หากพิจารณาในแง่ของสังคมแล้ว การที่คณงานออกจากงานมากเกินไปยังผลให้เกิดการว่างงานในสังคมนั้น ๆ มากขึ้นด้วย ดังนั้นทั้งรัฐบาลและเอกชนจึงควรหันมาร่วมมือกันในการที่จะให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น วิธีการเคลื่อนย้ายแรงงานให้สะดวกยิ่งขึ้นคือ^๑

๑. จัดข่าวสาร ตลาดแรงงานให้ทราบทั้งฝ่ายคณงานและนายจ้าง
๒. ให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังถิ่นที่ขาดแคลน
๓. จัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพเพื่อเปิดโอกาสให้คณงานที่มีฝีมือได้เรียนรู้และทำงานใหม่ได้หรือทำงานเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๔. หน่วยงานของรัฐบาลควรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วย เช่นสำนักงานจัดหางาน เพราะถือเป็นผู้ให้แรงงานเคลื่อนย้ายได้ง่ายหรือไม่เพียงใด

^๑ อัมพร วิจิตรพันธุ์, เศรษฐศาสตร์แรงงาน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๖), หน้า ๑๘.

การควบคุมการหมุนเวียนของพนักงาน

การหมุนเวียนของพนักงานที่มีอัตราสูงเกินไปย่อมมีผลกระทบต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ในแทบทุกด้าน อุตสาหกรรมหรือหน่วยงานต่าง ๆ ควรหาทางลดอัตราการหมุนเวียน ดังกล่าวเพื่อเป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ต่อจากนั้นจึงจะทำการควบคุมต่อไป การหมุนเวียนแต่ละประเภท มีวิธีการควบคุมที่แตกต่างกันไปดังนี้^๑

ก. การหมุนเวียนของพนักงานโดยไม่สมัครใจ

กรณีที่หน่วยงานจำเป็นต้องไล่นักงานออกจากงานเป็นจำนวนมาก ควรมีการแบ่งเส่งไปยังองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น

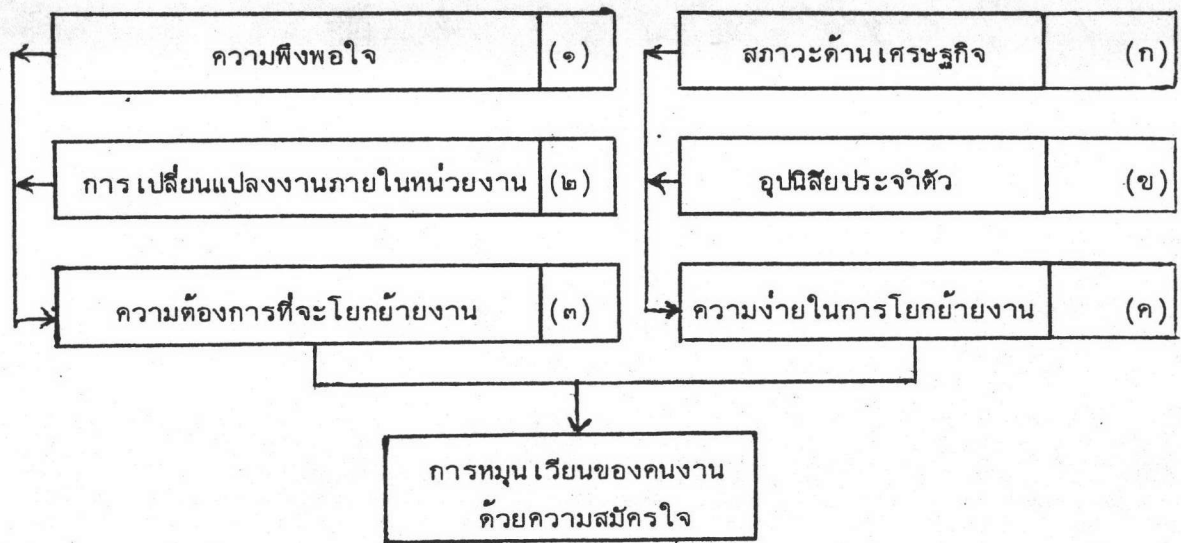
- ตรวจสอบนโยบายที่เป็นเหตุทำให้คนงานออกจากงาน เพราะฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ
- ทบทวนกระบวนการคัดเลือกคนงานเข้าบรรจุงานตลอดจนการจัดการฝึกอบรม เมื่อมีคนงานออกจากงาน เพราะการทำงานขาดประสิทธิภาพ
- พิจารณาหลาย ๆ ด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงาน เมื่อมีการเลิกจ้างหรือปลดคนงานโดยไม่มีความผิด

อย่างไรก็ตามการวางแผนที่ถูกต้องและเหมาะสม ย่อมสามารถทำนายเรื่องต่าง ๆ ได้มากกว่าเช่น รัชิต ขอบเขต และช่วงเวลาด้านอุปสงค์ของผู้บริโภคและย่อมสามารถแก้ไขปัญหาระหว่างการหมุนเวียนของพนักงานได้ การเก็บสะสมผลผลิตของหน่วยงานเพื่อเป็นไปอย่างราบรื่นก็เป็นวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวทางหนึ่ง และอีกทางหนึ่งที่เป็นไปได้ก็คือ การให้คนงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือจ้างคนงานใหม่ให้ทำงานชั่วคราวหรือบางช่วงเวลา เพื่อให้คนงานที่ทำเต็มเวลามีจำนวนคงที่

ข. การหมุนเวียนของพนักงานโดยสมัครใจ

เมื่อใดที่หน่วยงานประสบปัญหาคนงานออกจากงานด้วยความสมัครใจในอัตราที่สูงมากเกินไปแล้วควรได้มีการศึกษาองค์ประกอบอันเป็นสาเหตุของการหมุนเวียนประเภทนี้ซึ่งแสดงให้เห็นดังรูปภาพต่อไปนี้

^๑Herbert G. Heneman III and others, Personnel/Human Resource Management, (U.S.A. Richard D. Irwin, Inc., ๑๙๘๐), p. ๑๖๓-๑๖๖.



รูปภาพที่ ๓.๑๑ แสดงการหมุนเวียนของคนงานด้วยความสมัครใจ

จากรูปข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการหมุนเวียนของคนงานด้วยความสมัครใจ คือ (๓) และ (ค) โดยที่ความง่ายในการโยกย้ายงาน (ค) ส่วนใหญ่นั้นขึ้นอยู่กับสภาวะด้านเศรษฐกิจ (ก) และอุปนิสัยประจำตัว (ข) เช่น คนงานที่มีอายุน้อยแต่มีความสามารถมากพร้อมคุณสมบัติ ประกอบด้วยสภาวะเศรษฐกิจในตลาดแรงงานที่ย่อมมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานง่ายขึ้น ส่วนการหมุนเวียนของคนงานอันเนื่องมาจากองค์ประกอบ (ก) นั้นเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก สำหรับความต้องการของคนงานที่จะโยกย้ายงาน (๓) ส่วนมากขึ้นอยู่กับโอกาสในการทำงานที่หน่วยงานมีให้แก่คนงานซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงงานภายในหน่วยงาน เช่น การโอนหรือเลื่อนตำแหน่งและ เป็นสิ่งที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ในการแก้ไข ปัญหาการหมุนเวียนของคนงานที่มีมากเกินไปได้ บางครั้งความต้องการที่จะโยกย้ายงานของคนงาน (๓) ยังขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของคนงาน (๑) ด้วย อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (๓) และ (ค) นี้ยังไม่แน่นอนเท่ากับความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานกับความพึงพอใจในการทำงาน และที่สำคัญที่สุดคือการที่คนงานรับรู้และมองเห็นว่า เป็นการง่ายมากที่จะออกจากงานหรือเปลี่ยนงานอันเนื่องมาจากสภาพทางเศรษฐกิจที่แพร่ขยายในตลาดแรงงานได้ด้วย

การวางโครงการเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน

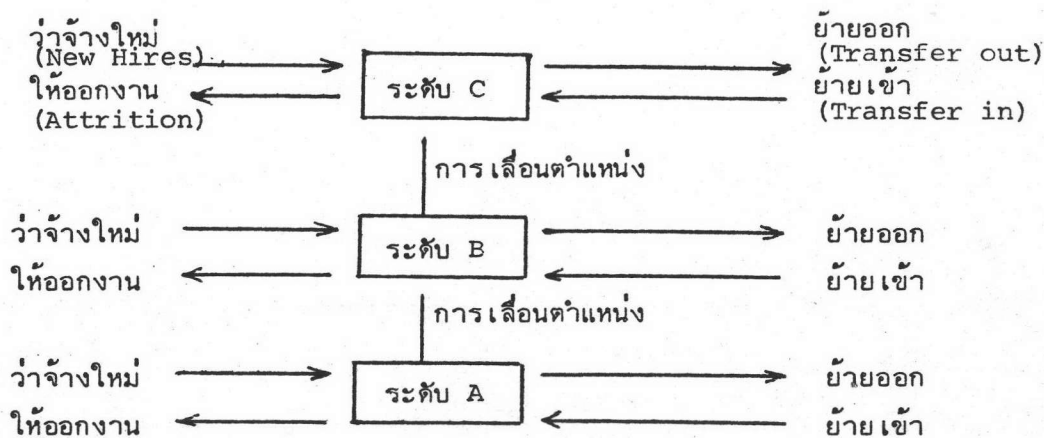
เมื่อคนงานมีเหตุผลออกจากงานในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ปลดเกษียณ ลาออกเอง ด้วยความสมัครใจ และลาออกหรือออกจากงานด้วยความไม่สมัครใจ จึงต้องมีการศึกษาถึงอัตรา การหมุนเวียนของคนงาน เพื่อ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งด้านการกำหนดนโยบายในการบริหาร งานและจำกัดขอบเขตของต้นทุนแรงงานด้านนี้ด้วย ในสหรัฐอเมริกาพบว่าใน ๑ เดือนของปี ๒๕๒๐ มีอัตราการหมุนเวียนทั้งหมดในช่วงตั้งแต่ ๐-๓๒.๙%^๑ อัตราการขาดงานในสหรัฐอเมริกา นิยม คำนวณจากอัตราส่วนระหว่างจำนวนคนงานออกจากงานช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งกับจำนวนคนงาน ตามบัญชีค่าจ้างในช่วง เวลาเดียวกันคิดออกมาเป็นร้อยละ ทั้งนี้การออกจากงานบางแห่งคิดเฉพาะ การออกจากงานอย่างถาวรไม่รวมการปลดออกหรือเลิกจ้างชั่วคราว เนื่องจากเข้าใจว่าการออก จากงานประเภทปลดออกหรือเลิกจ้างชั่วคราวเป็นการกำหนดขึ้นเนื่องจากหน่วยงาน มิได้ด้ว ความสมัครใจของคนงานที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน แต่บางแห่งก็นำมารวมเข้าเป็นการ ออกจากงานเนื่องจากคิดว่ามีผลต่อต้นทุนด้านแรงงานด้วย

อัตราการหมุนเวียนของคนงานจะแปรผันตามประเภทของงานและอาชีพ, ความยาว นานที่คนงานคงอยู่ในหน่วยงาน (Length of Service) และองค์ประกอบอื่น ๆ อีกมากมาย ดังที่กล่าวข้างต้น วิธีการควบคุมที่ดีควรวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการหมุนเวียน ที่สูงเสียก่อน แล้วจึงทำการแก้ไข วางแผนควบคุมต่อไป แต่ก็ยังไม่มีสูตรใด ๆ ที่สามารถแยก ประเมินการหมุนเวียนด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ ดังนั้นจึงมีเครื่องมือวางแผนพยากรณ์ การหมุนเวียนงานคือ อัตราการหมุนเวียนของคนงานอย่างง่าย เพื่อช่วยสะท้อนให้ทราบถึงภาวะ การเปลี่ยนแปลง เช่น อัตราค่าจ้าง สภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มอัตราการหมุนเวียนอาจจะศึกษา อัตราภายในหน่วยงานหรือ กลุ่มบุคคลแยกตามอาชีพประเภทของงาน หรือเฉพาะโครงการ เครื่องมืออีกอย่างคือ ผลที่ได้จากการวิจัยเป็นเวลาหลาย ๆ ปี โดยคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือนและยอมรับว่าอัตราการหมุนเวียนจะมีค่าเป็นโค้งความเป็นไปได้ที่เรียกว่า Log Probability Nomography (กราฟเส้นโค้งนั่นเอง) เนื่องจากค่า log ที่น่าจะเป็นไปได้ ของความโค้ง เป็นประโยชน์ช่วยอธิบายลักษณะการเข้าออกงานของคนงานในกลุ่มงาน เมื่อวาง จุดต่าง ๆ ลงบนกราฟจะเห็นได้ว่า จำนวนคนงานจะคงอยู่ในหน่วยงานภายใน ๑, ๒, ๓... มี

^๑James W. Walker, Human Resource Planning, ๑๙๘๐: P.๑๑๘.

ภายหลังจากการว่าจ้าง โด่งนี้ใช้ในการวางแผนการหมุนเวียนของพนักงานได้ถึง ๗ ปี ส่วนการโยกย้ายงานแม้การศึกษาครั้งนี้ไม่เป็นศึกษาวិเคราะห์ แต่จะขอกล่าวสรุปเพียงเล็กน้อยดังนี้

ในการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคล จำต้องศึกษาการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานด้วย กล่าวคือศึกษาการเข้างาน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายภายในหน่วยงานมีดังนี้



กล่าวคือ การเข้างาน การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป การลดตำแหน่งลงมาในบางกรณี และการออกจากหน่วยงานของพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ หากแบ่งแบ่งส่วนงานออกเป็นระดับ กลุ่มคนตามประเภทงานที่ทำหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในหน่วยงานแล้ว ก็นำไปได้สำหรับการศึกษาการไหลเวียนของพนักงานตลอดจนวางโครงการนี้ในอนาคตได้

การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายภายในหน่วยงานมีอยู่หลายวิธีที่จะทำการพยากรณ์ได้ เช่น

๑. วิเคราะห์แผนพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน ถ้าพนักงานแต่ละคนมีแผนที่จะพัฒนาตนเองให้ถึงตำแหน่งงานใด ๆ และมีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งงานนั้นแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ย่อมเป็นประโยชน์ในการวางโครงการบรรจุพนักงานตามตำแหน่งที่วางไว้ การพยากรณ์วิธีนี้ถือเอาความพร้อมของพนักงานต้องสม เหตุสมผล และการเลื่อนตำแหน่งตามที่วาง เป้าหมายไว้ก็สามารถเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องนำเอา เรื่องการประเมินผลตัวพนักงานแต่ละคนเกี่ยวข้องด้วย

๒. ขอร้องผู้จัดการแต่ละฝ่ายช่วยประเมินจำนวนผู้ที่โยกย้าย เข้าออกและ เลื่อนตำแหน่ง ภายในฝ่ายของตน จำนวนในแต่ละฝ่ายนำมารวมกันเป็นจำนวนทั้งหมด และจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความน่าจะเป็นของการโยกย้ายโดยยึดประสบการณ์ที่พนักงานมีมาก่อนเป็นหลักพิจารณา แม้ว่าจะได้ค่าโดยประมาณก็ถือว่าใช้ได้ในการพยากรณ์ความต้องการในการสรรหาและพัฒนาบุคคลในอนาคต

๓. อาศัยการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ข้อมูลการโยกย้ายในอดีตเป็นประโยชน์ในการวางแผนเกี่ยวกับการโยกย้ายในอนาคตด้วย

สรุป การขาดงานและการหมุนเวียนของคนงาน

ในการบริหารงานบุคคลนั้น การวางแผนกำลังคนเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายได้ การวางแผนกำลังคนหมายถึง การวางแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับจำนวนงาน ตำแหน่งงาน และตัวคนงานที่ปฏิบัติงานเพื่อการจัดการและการพัฒนาองค์การในอนาคต^๑ ในการวางแผนกำลังคนนั้น เป็นการคาดคะเนวางแผนเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

๑. การจัดหาจำนวนคนที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของงานขององค์การเพื่อมิให้เกิดลักษณะ "คนล้นงาน" หรือ "งานล้นคน"

๒. การสรรหาชนิดและประเภทของคนที่ต้องการ

๓. การบรรจุตามอัตรา เพื่อมาดำรงตำแหน่งหน้าที่อันเหมาะสมกับงานในหน่วยงานที่ต้องการ

๔. การบรรจุตามแผนกำลังคน ในเวลาที่กำหนดอันเหมาะสมตามต้องการ

กล่าวได้ว่าการวางแผนกำลังคนนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการคือ^๒

๑. การพิจารณาความต้องการกำลังคน

๒. การพิจารณาจัดเตรียมกำลังคน

การพิจารณาความต้องการกำลังคน คือ การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันว่ากำลังคนในแต่ละหน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบันนั้นจำนวนเท่าใดดังรูปภาพที่ ๓.๑๔ เป็นกำลังคนที่ปฏิบัติงานประเภทใดบ้าง อยู่ในระดับใด อย่างละเท่าใด รวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของกำลังคนในอนาคตว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการ

^๑ เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์, เอกสารประกอบการบรรยาย: การวางแผนกำลังคนในการสัมมนาผู้จัดการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ณ ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวงจำกัด), หน้า ๑.

^๒ Gordon Mc.Beath, Organization and Manpower Planning, (London: Business Publications Limited, ๑๙๖๖), p. ๕๖-๕๗.

ฝึกอบรมเพิ่มเติม การโยกย้าย เลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง การจัดเตรียมกำลังคนทดแทนในกรณีที่มีคนลาออก โยกย้ายหรือเลื่อนขั้น โดยศึกษาจากการขาดงานและการหมุนเวียนเข้าออกของคนงานตลอดจนการประเมินกำลังคนที่ต้องการ เพิ่มตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมโดยพิจารณาจากเป้าหมายระยะสั้น ปานกลาง หรือระยะยาวของหน่วยงานร่วมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น กับข้อมูลด้านสถิติ เกี่ยวกับการใช้กำลังคนและปริมาณงานที่ผ่านมา เพื่อสามารถคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการเพิ่มในอนาคตได้

ดังนั้นในการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือต้องการในอนาคตจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงปัญหา ๒ เรื่องสำคัญคือ

๑. การขาดงานของคนงาน
๒. การหมุนเวียนเข้าออกของคนงาน

ส่วนในเรื่องของความหมายการขาดงานนั้นได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายใหญ่ ๆ สรุปได้ดังนี้

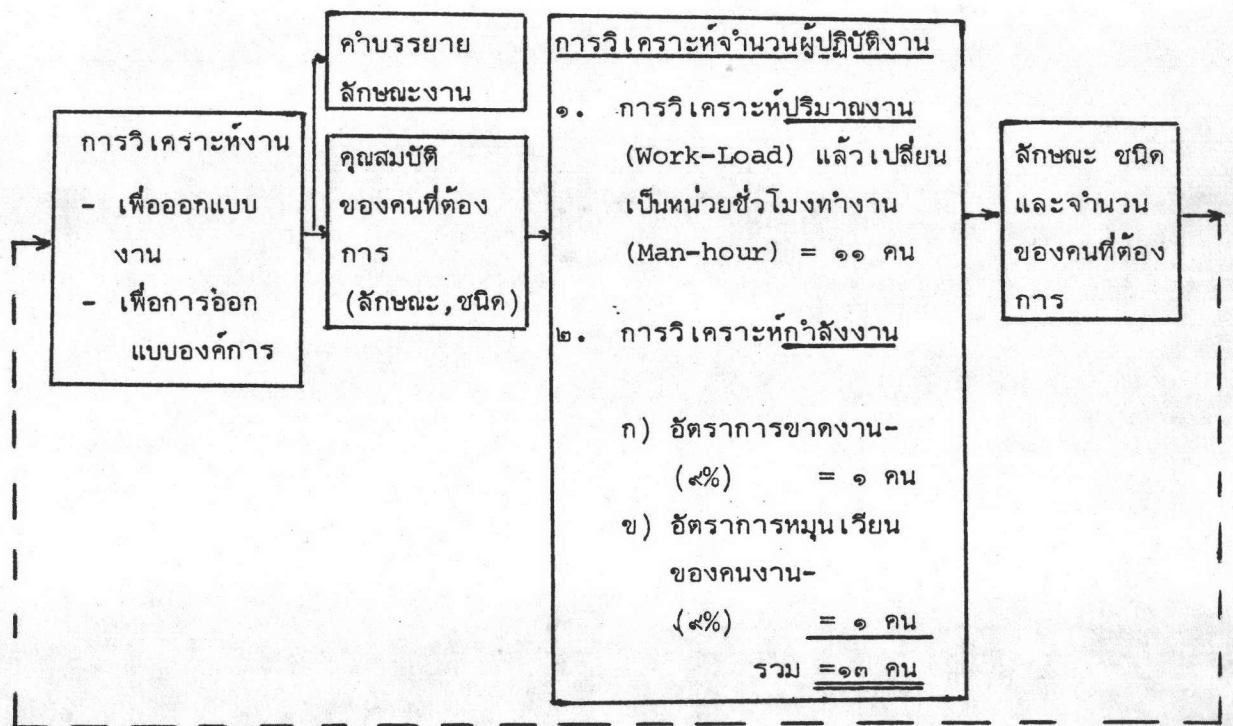
๑. การขาดงาน หมายถึง การขาดงานที่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา หรือภาวะที่คนงานไม่มาทำงานเมื่อถึงเวลาทำงานของตนโดยถือว่าการลาและการหยุดพักร้อนประจำปีไม่จัดเป็นการขาดงาน หรือการที่คนงานจะทิ้งหน้าที่ ละเมิด จงใจไม่มาทำงานและไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัยว่าด้วยการลา

๒. การขาดงาน หมายถึง ภาวะหรือเหตุการณ์ที่คนงานไม่มาตามตารางการมาทำงานตามที่กำหนดไว้โดยปกติ หรือการที่คนงานไม่สามารถมาทำงานได้ด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม เช่น เจ็บป่วย กิจธุระส่วนตัว มาสาย ขาดงาน หยุดพักร้อน อื่น ๆ ที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานและไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ มีอุตสาหกรรมบางแห่งไม่รวมการหยุดพักร้อนประจำปีด้วย เนื่องจากถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ อัตราการขาดงานนี้ ปกติอยู่ในระดับ ๓-๖% จึงจะถือได้ว่าอยู่ในระดับปกติ หากสูงกว่า ๖% ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ควรพิจารณหาข้อเท็จจริง และจัดการแก้ไขโดยทันที มิฉะนั้นอาจส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อชดเชยการขาดงานที่เกิดขึ้นได้

นัยหนึ่งของความหมายการหมุนเวียนของคนงาน หมายถึงกระบวนการหรือสภาพที่คนงานถูกเคลื่อนย้ายออกไปจากบัญชีเงินเดือนไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม หรือการที่คนงานออกไปจากงานอย่างถาวร อุตสาหกรรมบางแห่งรวมความหมายไปถึงการที่คนงานเข้างาน

โยกย้าย เลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่งของคนงานด้วย การหมุนเวียนของคนงานเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงความมั่นคงในการทำงานของคนงาน และเป็นสิ่งที่ใช้วัดความต้องการแรงงานได้คือ การพิจารณาถึงปริมาณการเข้าและออกของคนงาน ตลอดจนการโยกย้าย เลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่ง การปลดเกษียณ เพื่อเตรียมคนงานไว้แทนที่โดยศึกษาจากอัตราการหมุนเวียนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งว่าเป็นเท่าใด แล้วนำมารวมกับความต้องการกำลังคนในการขยายอุตสาหกรรมก็สามารถคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการทั้งหมดได้

ส่วนการพิจารณาจัดเตรียมกำลังคน เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพโดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้นจากการพิจารณาความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหากำลังคนนั้นพิจารณาได้จากแหล่งกำลังคน เช่น แหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ



การปรับปรุงวิธีการทำงานจากการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน และการปรับปรุงงานให้สะดวกต่อการจัดทำ

รูปภาพที่ ๓.๑๒ แสดงการวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงาน ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์งานที่จะทำให้ได้คุณสมบัติของคนที่ต้องการก่อนการวิเคราะห์กำลังคน

จากรูปภาพข้างต้นจะเห็นถึงกระบวนการวิเคราะห์กำลังคนเป็นสำคัญ โดยสมมุติว่า แผนกผลิตของอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งมีปริมาณงานที่ต้องใช้คนงาน ๑๑ คน จากการวิเคราะห์อัตรา การขาดงานในแผนกนี้พบว่ามีความเท่ากับ ๘% หมายความว่า โดยเฉลี่ยแล้วมีการขาดงานทุกวัน ๆ ละ ๑ คนเสมอ ถ้าวไม่สามารถแก้ไขลดการขาดงานได้ก็จำเป็นต้องมีการเพิ่มกำลังคนในแผนกนี้ ขึ้นอีก ๑ คน เพื่อจะได้มีคนงานทำงานครบ ๑๑ คนในทุกวัน หรือจัดให้มีการทำงานล่วงเวลา จึงจะสามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนด ส่วนการหมุนเวียนของคนงานก็เช่นกันหลังจากการ วิเคราะห์พบว่าเท่ากับ ๑% ก็หมายความว่าต้องเพิ่มคนงานอีก ๑ คน งานจึงจะสามารถทำได้ เสร็จตามกำหนด รวมความแล้วในแผนกผลิตนี้ต้องมีการจัดเตรียมคนงานเพื่อทดแทนเพิ่มอีก ๒ คน คิดเป็น ๑๓ คน เพื่อป้องกันคนงานขาดงานและออกจากงานสำหรับการทำงานที่บรรลุผลหรือ เสร็จทันตามกำหนดได้ ตามรูปจะเห็นว่าก่อนที่จะมีการวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานต้อง เริ่มจาก การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน เพื่อที่จะทราบจำนวนชั่วโมงทำงานต่อคนงาน ๑ คน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์งาน ทำคำบรรยายลักษณะงาน วิเคราะห์ถึงคุณสมบัติของคน- งานที่ต้องการ แล้ววิเคราะห์หาจำนวนผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทราบลักษณะของงานและคนตลอดจน จำนวนคนงานที่ต้องการได้

สำหรับการบันทึกการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานนั้น ได้มีกฎหมายควบคุมนายจ้าง เพื่อประโยชน์ด้านการจ่ายผลตอบแทนด้วยการให้นายจ้างมีระบบการบันทึก เกี่ยวกับการหมุนเวียนของคนงาน เกี่ยวกับการเข้าออกสำหรับประกอบการคำนวณภาษี ระเบียบการมาทำงาน การถูกสั่งพักงาน การไล่ออก การหยุดงาน ขาดงาน การตาย อื่น ๆ เป็นต้น ส่วนนายจ้างเองต้องการบันทึกการมาทำงานของคนงาน การโยกย้าย เลื่อนขั้น การกระทำผิดของคนงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล เช่น การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

ส่วนการแก้ไขปัญหาและวางแผนควบคุม เกี่ยวกับการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงาน นั้น อาจใช้เทคนิคการสร้างความปลอดภัยให้คนงานด้วยการมุ่งเน้นให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. การฝึกอบรม ซึ่งเป็นเครื่องมือยกระดับความปลอดภัยคนงานได้ด้วย อีกทั้งเป็น กระบวนการที่มีขึ้นเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หักเสกคติของคนงาน ให้สามารถ ปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณได้ด้วย

๒. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้คนงานได้มีแผนอาชีพของตนเองภายในองค์การในอนาคต และช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วย อีกทั้ง ดีฮอลล์ (D, Hall's) ๑๙๗๑ เชื่อว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพช่วยลดการหมุนเวียนของคนงานให้ต่ำลงได้^๑

๓. คำนิยามถึงหลักการจัดการที่ว่าด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์คือมุ่งเน้นที่คนควบคู่ไปกับงานเป็นหลักสำคัญเพื่อสร้างความพอใจ และลดการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานและการสละที่ได้ด้วย

๔. คำนิยามถึงคุณภาพในการปฏิบัติงานด้วยการค้นหาสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ด้านความสามารถ การออกแบบงาน การกำหนดแผนงาน การให้รางวัล เป็นต้น

๕. การคำนึงถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสร้างความรู้สึกที่ดีให้คนงานเกิดความพอใจในผลตอบแทนที่ยุติธรรมในแต่ละฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับ เกร็กและฮีนแมน (Glueck and Heneman) แนะนำว่า "ค่าแรงหรือผลตอบแทนการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการมาทำงานของคนงานและลดการขาดงานและการหมุนเวียนได้ด้วย"^๒

๖. การรวมกลุ่มในการทำงานของคนงานอย่างเหนียวแน่นก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานร่วมกัน มีผลทำให้คนงานเกิดขวัญและกำลังใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นอัตราการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานจะลดลงเรื่อย ๆ^๓

๗. เน้นการจัดการที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ เพราะการจัดการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการรับรู้ของคนงานมากที่สุด ดังนั้นการจัดการที่สร้างแรงจูงใจซึ่งควรให้ความสนใจการมาสมัครงาน การมาทำงานหรือปฏิบัติงาน การลงมือปฏิบัติงาน การคงอยู่เพื่อปฏิบัติงานภายในองค์การ

^๑ อดัมสัน สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๑๕๑.

^๒ Herbert G. Heneman and others, Personnel/Human Resource Management, (U.S.A. Richard D. Iwin, 1980), p. ๓๓๔-๓๓๕.

^๓ William F. Glueck, Personnel: A Diagnostic Approach, (Texas: Business Publication; Inc., ๑๙๗๔), p. ๑๙๗-๑๙๘.

๘. ควรขยายขอบเขตของงานที่คนงานแต่ละคนทำให้กว้างขวางขึ้น เพราะคนงานมักไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซากหรือมีลักษณะแบบเดียวกัน หากงานที่ทำมีขอบเขตกว้างขวางมากขึ้น แล้วคนงานจะพอใจในงานที่ทำ ช่วยลดการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานด้วย รวมทั้งการผลิตจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น^๑

๙. ศึกษาสาเหตุแห่งความพอใจที่มีส่วนสัมพันธ์กับการมาปฏิบัติงานและการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อลดการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานดังนี้^๒

๙.๑ คนงานมีความพึงพอใจย่อมมีทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา คือมีทัศนคติที่มีทิศทางบวกต่อการมาทำงานและการปฏิบัติงาน

๙.๒ คนงานมีความพึงพอใจทำงานตามปกติอย่างสม่ำเสมอมีอายุการทำงานในหน่วยงานมากกว่าคนงานที่ไม่มี ความพึงพอใจ

๙.๓ ความพึงพอใจในงานที่ทำช่วยให้คนงานมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ

๙.๔ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงานด้วยความชอบธรรม

^๑William F. Glueck, Personnel: A Diagnostic Approach, (Texas: Business Publication, Inc., ๑๙๗๔), p. ๑๑๒-๑๑๓.

^๒Kac H. Chung and Leon C. Megginson, Organization Behavior Developing Management Skill, (New York: Haper & Row Publishers, ๑๙๘๑), p. ๑๔๐.