

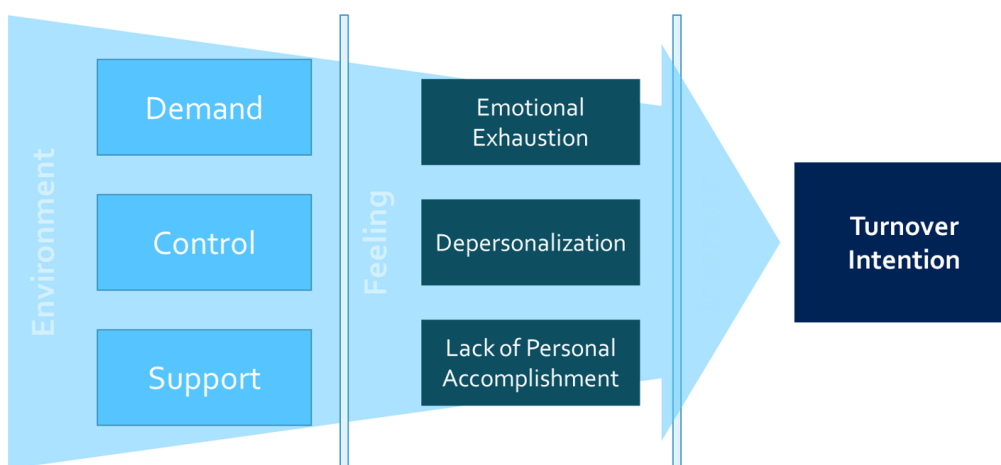
3 ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานคิดลาออกจากองค์กร

โดยคุณณัฐวี โฆษะฐิ

การลาออกของพนักงานส่งผลค่าใช้จ่ายบุคลากรขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพไปนั้น เป็นการยากที่จะหาบุคลากรทดแทนที่พร้อมสามารถทำงานขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ในทันที

จากการศึกษาของ Drake International NA ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นจากการลาออกของพนักงานนั้น นอกจากค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรและการฝึกอบรมแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าตอบแทนของบุคลากรที่รับเข้ามาทดแทน ในอัตราราว 25 – 50% ในช่วง 3 เดือนแรกของการทำงานของ ซึ่งเมื่อรวมค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นจะสูงถึงราว 150% ของเงินเดือนบุคลากรตำแหน่งที่รับเข้ามาทดแทน 1 ปี หรืออาจสูงถึง 200% ในกรณีที่ตำแหน่งดังกล่าวเกี่ยวข้องกับยอดขายของบริษัทโดยตรง ซึ่งถ้าหากเราประเมินโดยใช้สมมติฐานว่าในตำแหน่งงานที่มีความซับซ้อน เช่น ตำแหน่งงานในระดับบริหาร ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ด้วยอัตราเงินเดือน 100,000 บาท หมายถึงเราจะมีต้นทุนในค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นถึง 1,800,000 – 2,400,000 บาทต่อตำแหน่งเลยทีเดียว ดังนั้น การดูแลรักษาบุคลากรที่มีค่าสำหรับองค์กรไว้จึงมีความสำคัญต่อต้นทุนด้านบุคลากรและความต่อเนื่องในการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างยิ่ง

ในการที่จะรักษาคนเก่งๆ ไว้กับองค์กรนั้นสามารถทำได้หลายทางไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนทางการเงิน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ (เช่น การจัดสถานเลี้ยงดูบุตรของลูกจ้าง ประกันสุขภาพ และบำเหน็จบำนาญ) โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และสังคมการทำงานที่ดี แต่ก่อนที่จะเลือกเครื่องมือที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาการลาออกของบุคลากรนั้น เราควรจะเริ่มต้นด้วยการระบุสาเหตุในการลาออกให้ชัดเจน เพื่อที่จะเลือกแนวทางในการดูแลรักษาคนให้ถูกวิธี ซึ่งกรอบในการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจจะลาออกนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยได้แก่ ข้อเรียกร้องที่เกิดจากงาน (Demand) อำนาจในการควบคุมงาน (Control) และแรงสนับสนุน (Support) ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เช่น การหมดกำลังใจ การลดความเป็นตัวบุคคลของตน (Depersonalization) เช่น ความรู้สึกไม่แยแสต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า จนทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่กระตือรือร้น รวมไปถึงความรู้สึกว่าตนเองไม่ประสบความสำเร็จ (Lack of Personal Accomplishment) ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออก (Turnover Intention) ในที่สุด ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1: ความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและความตั้งใจในการลาออก

1. ข้อเรียกร้องที่เกิดจากงาน (Demand)

ในแต่ละตำแหน่งงาน หรือแต่ละบุคคลย่อมเจอสภาพการทำงานที่หนักเบาไม่เท่ากัน ปัจจัยด้านความหนักเบา หรือข้อเรียกร้องที่เกิดจากงาน (Demand) ซึ่งสาเหตุของความเครียดจากเนื้องานแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือบทบาทที่ขัดแย้งกัน (Role Conflict) อันเกิดจากการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น หัวหน้า และลูกค้า ในส่วนที่ 2 คือความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ซึ่งทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างยากลำบาก มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทที่ขัดแย้งกัน (Role Conflict)

- ความคาดหวังของหัวหน้างาน
- ความต้องการของลูกค้า
- ความเพียงพอของทรัพยากรที่มีสำหรับการทำงาน
- การเมืองภายในองค์กร

ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (Role Ambiguity)

- ความชัดเจนของหน้าที่และความรับผิดชอบ
- ความชัดเจนของอำนาจการตัดสินใจ
- ความชัดเจนของนโยบายและกระบวนการ
- Feedback ด้านผลงานที่เป็นประโยชน์จากหัวหน้างาน
- Feedback ด้านผลงานที่เป็นประโยชน์จากลูกค้า

จากประเด็นบทบาทที่ขัดแย้งกัน (Role Conflict) จะพบว่าเป็นสิ่งที่พนักงานหลายๆ คนประสบ โดยเฉพาะคนที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก คือ ความต้องการของแต่ละคนไม่ตรงกัน ซึ่งในกรณีที่คนที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกันเป็นคนที่สำคัญสำหรับพนักงานทั้งหมด เช่น หัวหน้างานโดยตรง ผู้บริหารระดับสูง และลูกค้า การจะตอบสนองให้ทุกฝ่ายพอใจย่อมทำได้ยากยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อทรัพยากรมีจำกัด อาทิ เวลาหรือกำลังคนที่มีไม่เพียงพอต่อการปรับแก้งานให้ตรงกับความต้องการของแต่ละฝ่าย ย่อมก่อให้เกิดพนักงานเกิดความเครียดในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในประเด็นด้านความไม่ชัดเจนของบทบาท (Role Ambiguity) ก็เช่นเดียวกัน หากพนักงานต้องคอยสงสัยหน้าที่ความรับผิดชอบของตนมีขอบเขตแค่ไหน อะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้ แล้วที่ทำอยู่ทำได้ดีแล้วหรือไม่ ย่อมทำให้พนักงานไม่รู้รู้สึกถึงความสำเร็จในงานของตน ทั้งนี้ ความคิดเห็น หรือ Feedback ด้านผลงานที่เป็นประโยชน์จากหัวหน้างาน และลูกค้าจะมีส่วนช่วยได้มากในการสะท้อนให้พนักงานเห็นถึงความคาดหวังที่ชัดเจน

2. อำนาจในการควบคุมงาน (Control)

ในองค์กรที่เน้นในตัวผลงานเป็นหลักและปล่อยให้พนักงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานของตนจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีอำนาจในการควบคุมงานที่ตนเองได้รับสูงกว่าองค์กรที่ควบคุมด้านวิธีการทำงานของพนักงานโดยละเอียด ซึ่งอำนาจในการควบคุมงานของพนักงานนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยมีรายละเอียดของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจการควบคุมงาน ได้แก่

- ความสามารถในการเลือกวิธีการทำงาน
- ความสามารถในการกำหนดตารางการทำงาน
- ความสามารถในการควบคุมปริมาณงาน
- ความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนกับเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นว่าอำนาจในการควบคุมงาน (Control) ไม่ได้พูดเพียงเฉพาะในส่วนของอิสระในการเลือกวิธีการทำงานเท่านั้น แต่ยังแตะไปถึงเรื่องของความยืดหยุ่นด้านต่างๆ เช่น การให้อิสระของพนักงานในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานที่ถืออยู่ในมือ การเลือกสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเรื่องของอำนาจในการตัดสินใจรับงานเพิ่ม โดยพิจารณาจากงานที่ตัวเองมีอยู่ในมือด้วย และที่สำคัญที่สุด คืออำนาจในการควบคุมงานตามตัวชี้วัดของตน กล่าวคือ ถ้าพนักงานทำงานของเขาได้เป็นอย่างดีแล้ว ผลการประเมินตาม KPI ของเขาต้องดีตามด้วย ดังนั้น องค์กรจึงไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของพนักงาน

3. แรงสนับสนุน (Support)

องค์กรที่ดีมักจะมีบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานรักและทุ่มเทให้กับองค์กร ซึ่งปัจจัยด้านบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้พนักงานอยู่กับองค์กร ซึ่งปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนต่อการตัดสินใจจะอยู่หรือออกจากองค์กรนั้น ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
- การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
- การสนับสนุนจากองค์กร
- ความไว้วางใจกันภายในองค์กร
- การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- ความรู้ ทักษะ และความสามารถของหัวหน้างาน
- การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

เห็นได้ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันพนักงาน คือ ความบรรยากาศของการเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างรอบด้าน ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร โดยเฉพาะความจริงใจต่อกันในที่ทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันและลดปัญหาการขัดแย้งภายในองค์กร นอกจากนี้ แรงสนับสนุนอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ นอกเหนือจากเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรคือสมรรถนะของหัวหน้างานที่พร้อมต่อการให้คำแนะนำช่วยเหลือให้พนักงานพ้นปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่อาจจะเกินความสามารถ

กรณีศึกษาของบริษัท Whirlpool ซึ่งเป็นบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนของสหรัฐอเมริกาได้มีการวางระบบการแก้ไขปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์กร โดยจัดทำ Retention Risk Assessment Toolkit ซึ่งประกอบไปด้วยแบบประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพ คู่มือสำหรับการทำความเข้าใจแนวโน้มน้ำความเป็นไปได้ที่พนักงานจะลาออก และแผนปฏิบัติการสำหรับหลีกเลี่ยงความสูญเสียจากการที่พนักงานลาออก ซึ่ง

ได้ทำการทดลองให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูง 65 อัตรา ทำการประเมินความผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพ ด้วยการทำแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่เกิดจากการลาออกของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงานและองค์กร ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อพนักงาน รวมถึงสร้าง Template สำหรับการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้มีการพูดคุยสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานของตน

นอกจากนี้ Whirlpool มีการทำ Retention Risk Manager Guide ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการรักษาบุคลากร เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาอาชีพของตน แนวทางในการให้คำชื่นชมพนักงาน และการสนับสนุนเวลาและทรัพยากรเพื่อเปิดโอกาสพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ

ผลจากการที่ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญของการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและดำเนินการลดความเสี่ยงต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการลาออก ซึ่งผลลัพธ์จากการทดลองใช้ระบบการแก้ไขปัญหาค่าการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพในองค์กรพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานกลุ่มสตรีลดลงจาก 21% หรือเพียง 9% เท่านั้น

จากกรณีศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์กรสามารถบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงที่ทำให้พนักงานคิดลาออกจากองค์กรได้ โดยสามารถใช้ 3 ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานคิดลาออกจากองค์กรที่นำเสนอในบทความนี้มาประยุกต์ เพื่อวัดระดับของความเสียหายที่องค์กรจะสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพผ่านการประเมินในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจความผูกพันพนักงานประจำปี (Engagement Survey) โดยพิจารณาใช้ปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานผนวกเข้ากับแบบสอบถามหรือจัดทำประเมินแบบ 360 องศาภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนทางในการแก้ไขปัญหาตามปัจจัยเสี่ยงที่ปรากฏ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา Turnover ขององค์กรอย่างตรงจุด

Source:

<https://au.drakeintl.com/hr-news/viewdocument.aspx?docid=3554>

<http://www.diversitybestpractices.com/news-articles/case-study-whirlpools-diverse-talent-retention-strategy>