

บทที่ ๕

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิเคราะห์กำลังคนของอุตสาหกรรมที่มีคนงานตั้งแต่ ๖๐๐ คนขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง โดยมีสาระสำคัญที่ต้องศึกษาคือ

๑. อัตราการขาดงานของคนงาน
๒. สาเหตุของการขาดงานของคนงาน
๓. อัตราการหมุนเวียนของคนงาน
๔. แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการขาดงาน และการหมุนเวียนของคนงาน

โดยมีสมมติฐานที่ต้องการเน้นศึกษาคือ

๑. อัตราการขาดงานของคนงาน พ.ศ. ๒๕๒๔ ๒๕๒๕ ๒๕๒๖ (โดยเฉลี่ย) สูงกว่า ๖%
๒. คนงานทั้งเพศชายและเพศหญิงขาดงานไม่แตกต่างกัน
๓. ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้อัตราการขาดงานของคนงานสูงขึ้น
๔. อัตราการเข้าออกของคนงาน พ.ศ. ๒๕๒๔ ๒๕๒๕ ๒๕๒๖ (โดยเฉลี่ย) สูงกว่า ๘%

ผลการวิจัย จากการสำรวจอุตสาหกรรมตัวอย่างทั้งสิ้น ๕๕ บริษัท พบว่าได้รับข้อมูลกลับคืนมา ๔๗ บริษัท ปรากฏว่า อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีอายุการก่อตั้งมาเป็นเวลานานกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป แต่ก็มีมากแห่งเช่นกันที่เพิ่งก่อตั้งและกำลังขยายตัวมากขึ้นโดยสืบเนื่องมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศก็เป็นได้ ส่วนความรู้ของคนงานนั้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา รองลงมาคือ มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องการคนงานประเภทใช้แรงงานมากกว่าใช้สมอง ซึ่งอาจตรงข้ามกับการตอบสนองของสังคมที่มุ่งเร่งพัฒนาคุณภาพของคนทางด้านการศึกษาขั้นปริญญามากยิ่งขึ้นและอาจส่งผลให้กำลังคนในอนาคตของไทยมีปัญหามากยิ่งขึ้นได้ เช่น จากการสำรวจของสำนักสถิติแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๒๐ ๒๕๒๔ พบว่ามีคนไทยสำเร็จขั้นปริญญา ๑๔๒,๔๐๐ คน และ ๓๔๑,๔๐๐ คน ต้องว่างงานถึง ๘,๖๐๐ คนและ ๒๑,๔๐๐ คน ในพ.ศ. ๒๕๒๖ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติประมาณว่ามีคนว่างงานถึง ๖๐,๐๐๐ คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

เรื่อย ๆ โดยที่ปัจจัยดังกล่าวนั้นจะมีส่วนสัมพันธ์กับปัญหาการหมุนเวียนของคนงานด้วย ดังนั้น รัฐบาล ประชาชน อุตสาหกรรม จึงควรหันมาร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจังต่อไป สำหรับกำลังคนของอุตสาหกรรมในปัจจุบันในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๖ พอสรุปผลการสำรวจกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้เพื่อพิสูจน์ดังนี้

๑. อัตราการขาดงานของคนงาน พ.ศ. ๒๕๒๔ ๒๕๒๕ ๒๕๒๖ (โดยเฉลี่ย) สูงกว่า ๖%

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมจำนวนมากในประเทศไทย มีอัตราการขาดงานของคนงานสูงกว่า ๖% ซึ่งได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ความเห็นว่า อุตสาหกรรมใดถ้ามีอัตราการขาดงานเกินกว่า ๖% ก็ควรที่จะมีการค้นหาสาเหตุและหาทางแก้ไข เพราะการขาดงานมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในแง่ของการสูญเสียค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน การสูญเสียทางด้านผลผลิต การสูญเสียขวัญและกำลังใจของคนงาน หรือเกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

ผู้วิจัยพบว่า อุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการขาดงานเป็น ๒ ลักษณะคือ

๑. การขาดงานที่หมายถึง การที่คนงานขาดงานไปโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา (การขาดงาน ๑)

๒. การขาดงานที่หมายถึง การหยุดงานทุกประเภททุกกรณี (การขาดงาน ๒) เช่น ลาป่วย ลากิจ มาสาย ลาหยุดพักผ่อนประจำปี ลารับราชการทหารและขาดงาน (๑) เป็นต้น

อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ (๗๔.๔๖%) ในประเทศไทย ให้คำจำกัดความของคำว่า "การขาดงาน" ในรูปของการคำนวณค่าจ้างคือ การขาดงาน (๑) มากกว่าการคำนวณผลผลิตคือ การขาดงาน (๒)

สูตรในการคำนวณอัตราการขาดงานทั้ง ๒ ลักษณะที่นิยมใช้คือ

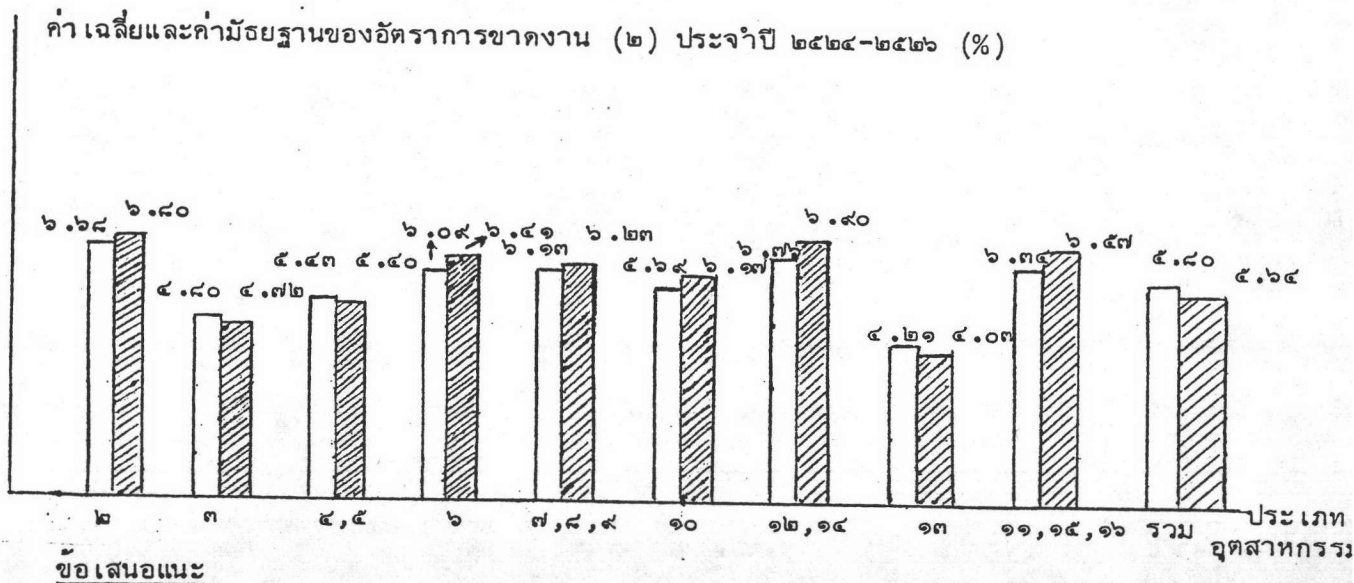
- ๑) การคำนวณจากจำนวนวันหรือชั่วโมงการขาดงาน (๑) หรือ (๒) ของคนงาน
- ๒) การคำนวณจากจำนวนคนงานขาดงาน (๑)

ในสูตรที่ ๑ นั้น การคำนวณจะขึ้นอยู่กับลักษณะของการผลิตของแต่ละอุตสาหกรรมว่าจะบันทึกเวลาการทำงานของคนงานเป็นจำนวนวันหรือจำนวนชั่วโมงของการทำงาน หากลักษณะงานเป็นแบบต่อเนื่อง ก็มักจะนิยมบันทึกในรูปของจำนวนชั่วโมงการทำงาน และจะบันทึกเวลาทำงานเป็นจำนวนวันทำงานก็ต่อเมื่อลักษณะงานเป็นแบบเป็นขั้น ๆ ตลอดจนจะนิยมคำนวณ

อัตราค่าจ้างงาน (๑) ในรูปของสูตร ในลักษณะที่ ๒ ก็ต่อเมื่อเห็นว่าถ้าใช้สูตรในลักษณะที่ ๑ อัตราค่าจ้างงานจะมีค่าไม่สูงนัก

อัตราค่าจ้างงาน (๒) ของคนงานใน พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๖ สามารถสรุปเป็น ตารางค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานของอัตราค่าจ้างงาน (๒) ประจำปี ๒๕๒๔-๒๕๒๖ (%)



อุตสาหกรรมต่าง ๆ ควรมีการคำนวณอัตราค่าจ้างงานในแต่ละปีของตน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับอัตราในอดีต หรือเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นในช่วงเวลาเดียวกัน หรือกับอุตสาหกรรมในต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของอุตสาหกรรม ทั้งนี้การที่จะเปรียบเทียบตัวเลขดังกล่าวได้นั้น

๑) อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องใช้สูตรในการคำนวณที่เหมือนกัน และให้ความหมายของการค่าจ้างงานที่ตรงกันหรือใกล้เคียงกันด้วย

๒) ควรมีการบันทึกความถี่ของการค่าจ้างงานในแต่ละสาเหตุโดยอาศัยวิธีการบันทึกแบบง่าย ๆ ซึ่งหน่วยงานอาจจะเปิดโอกาสให้คนงานได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบันทึกการค่าจ้างงาน อันจะทำให้คนงานเกิดความภูมิใจ พอใจต่อการได้มีส่วนร่วม วิธีการบันทึกซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอเสนอได้แก่ แยกใบลาแต่ละประเภทด้วยสีต่าง ๆ เช่น สีฟ้า แดง เขียว ขาว เป็นต้น เพื่อสะดวกในการจำแนกการค่าจ้างงานในแต่ละประเภท อีกทั้งทำให้สะดวกในการจำแนกการค่าจ้างงานแต่ละประเภท อีกทั้งทำให้สะดวกรวดเร็วต่อการเก็บบันทึก คำนวณ และยังใช้เป็นเครื่องกระตุ้น จูงใจให้คนงานกรอกใบลาเพื่อยื่นต่อหัวหน้างานเพราะง่ายและสะดวก (ตัวอย่างใบลาประเภทต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะอยู่ในภาคผนวก ฉ.)

๓) ควรจัดทำใบรายงานการมาทำงานของคนงาน เพื่อสรุปการมาทำงานของคนงาน
 ในแต่ละเดือน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาความดีความชอบ และ ประเมินการ
 งาน เมื่อใบรายงานนี้ถูกจัดทำเรียบร้อยแล้วให้แต่ละสาขาหรือแต่ละแผนกนำเสนอต่อฝ่าย
 เลาง ตัวอย่างใบรายงานดังกล่าวมีลักษณะดังนี้

ใบรายงานการมาทำงานของคนงาน

รหัส๐๐๐๑.....

ประจำปี ๒๕๒๕

ชื่อ (นาย,นาง,นางสาว) ส่วรายุ มลิตศิลป์ สังกัด (แผนก) สหิต
 ตำแหน่ง หัวหน้างาน

เดือน	วันที่	การมาทำงาน												รวม	หมายเหตุ
		๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒		
กรกฎาคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
สิงหาคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
กันยายน	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
ตุลาคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
พฤศจิกายน	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
ธันวาคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
มกราคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
กุมภาพันธ์	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
มีนาคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
เมษายน	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
พฤษภาคม	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
มิถุนายน	๑	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	บ	๑๒
รวม															

หมายเหตุ: บ = บ่ายหรืออุบัติเหตุในการทำงาน
 ป = บ่ายหรืออุบัติเหตุนอกเวลาทำงาน
 ก = ลา กิจ ข = ขาดงาน, มาสาย พ = พักผ่อน
 อ = ลาอื่น ๆ เช่น อุบัติเหตุ คลอด รับประทานอาหาร
 (ม) (ค) (ท)

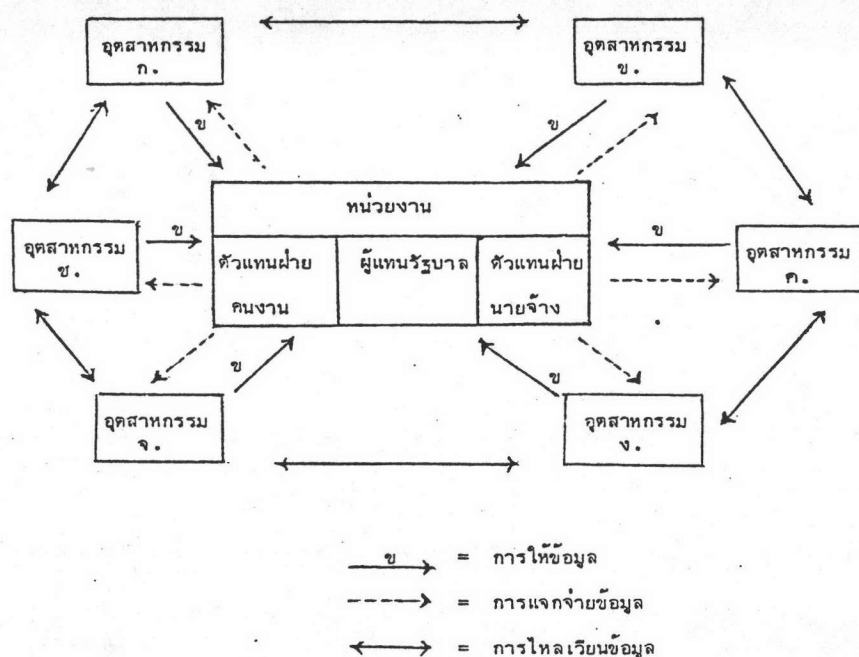
วันที่...../...../.....

ผู้บันทึก
 ๓๕๗

หากอุตสาหกรรมมีวัตถุประสงค์ที่จะพิจารณาประเมินผลการมาทำงานก็ควรเริ่มบันทึกด้วยเดือนที่เริ่มงบประมาณ เช่น กรกฎาคมหรือตุลาคม เป็นต้น แต่ถ้าต้องการเพียงเพื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานของกำลังคนในแต่ละแผนก หรือของทั้งหน่วยงานก็อาจเริ่มต้นด้วยเดือนมกราคม เพื่อสะดวกต่อการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันในแต่ละอุตสาหกรรม นอกจากนี้ถ้าการบันทึกอยู่ในรูปจำนวนวันทำงานผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เข้ากับสภาพการณ์ในประเทศไทย ควรถือว่าการมาทำงานสายในช่วง ๕, ๑๐ นาทีแรกนับจากเวลาเริ่มทำงาน เป็นช่วงเวลาที่หน่วยงานสามารถผ่อนปรนต่อคนงานได้ แต่ถ้าเกิน ๑๐-๒๐ นาทีจะได้รับบัตรแดงของหน่วยงานแจ้งการเริ่มมาสายซึ่งใน ๑ เดือน ถ้ามีบัตรแดง ๓ ใบ ให้ถือว่าขาดงานครึ่งวัน แต่ถ้าต้องการบันทึกการขาดงานในแต่ละสาเหตุอย่างละเอียดก็ควรบันทึกในรูปของจำนวนชั่วโมงการทำงานโดยแยกบันทึกการมาสายออกต่างหากอีกช่วงหนึ่ง จึงจะเป็นการเหมาะสม

๔) อุตสาหกรรมสามารถนำอัตราการขาดงานของแต่ละแผนก สาขา ผลิตภัณฑ์ ฯลฯ มาใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้มีการแข่งขันกันมาทำงาน โดยอาจใช้แผนภูมิอัตราการขาดงานของคนงานในแต่ละกลุ่มงานติดบอร์ดให้คนงานทุกคนได้ทราบ เพื่อเป็นการกระตุ้นคนงานให้เกิดความตั้งใจที่จะมาทำงานและแข่งขันกันลดอัตราการขาดงานในกลุ่มงานของตนให้ดีกว่ากลุ่มงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ตนต้องทำด้วย (สำหรับตัวอย่างของแผนภูมิและตารางดังกล่าวที่ผู้วิจัยขอเสนอแนบนั้นแสดงในภาคผนวก ฉ.)

๕) ควรมีการประสานงานกันระหว่างตัวแทนของหน่วยงานรัฐบาล คนงาน และอุตสาหกรรม ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์การที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ รับและเสนอแนะข้อคิดเห็นของทุกฝ่าย แจกจ่ายข้อมูล ตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นอกจากนั้นยังช่วยให้ได้ข้อมูลด้านกำลังคนที่ต้องการนำมาวิเคราะห์หามาตรฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของแต่ละอุตสาหกรรมได้ การทำงานของหน่วยงานนี้ต้องมีการแยกงานด้านการบริหารออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ การทำงานตามลักษณะหรือประเภทของอุตสาหกรรม และทำงานร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรมทุกรูป



๒. คนงานเพศชายและเพศหญิงขาดงานไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาอุตสาหกรรมไทยในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๖ อัตราการขาดงานของทั้งสองเพศไม่แตกต่างกันมากนัก โดยมีอัตราการขาดงานของเพศชายและเพศหญิง เป็น ๒๔% และ ๒๑% ตามลำดับ

๓. ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้อัตราการขาดงานสูงขึ้น

จากการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าว พบว่า

๓.๑ ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลน้อยมากต่อการขาดงาน (๑) ของคนงาน การที่คนงานขาดงานหรือละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลหรือผู้บังคับบัญชาไม่อนุญาตนั้น ไม่ได้มีสาเหตุมาจากความ เบื่อหน่ายต่อลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เลย

๓.๒ ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลอย่างมากต่ออัตราการขาดงาน (๒) ของคนงาน ในทิศทางตรงข้ามกัน หมายความว่า ถ้าลักษณะและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่ดี ย่อมจะมีผลให้คนงานรู้สึก เบื่อหน่ายและขาดงานในทุกประเภทมากขึ้นด้วย

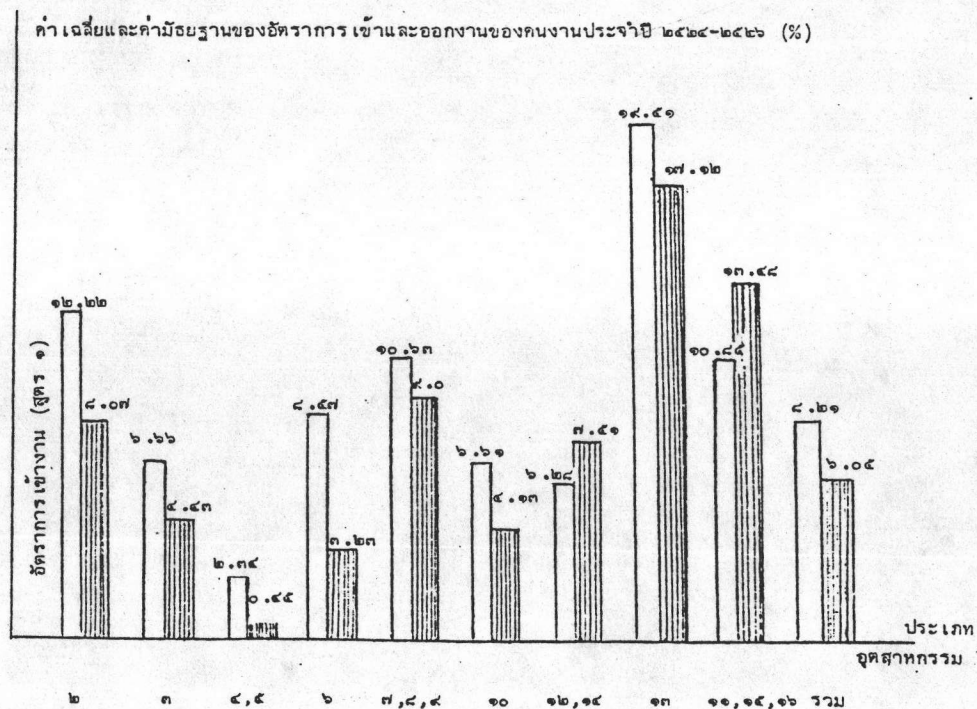
ข้อเสนอแนะ

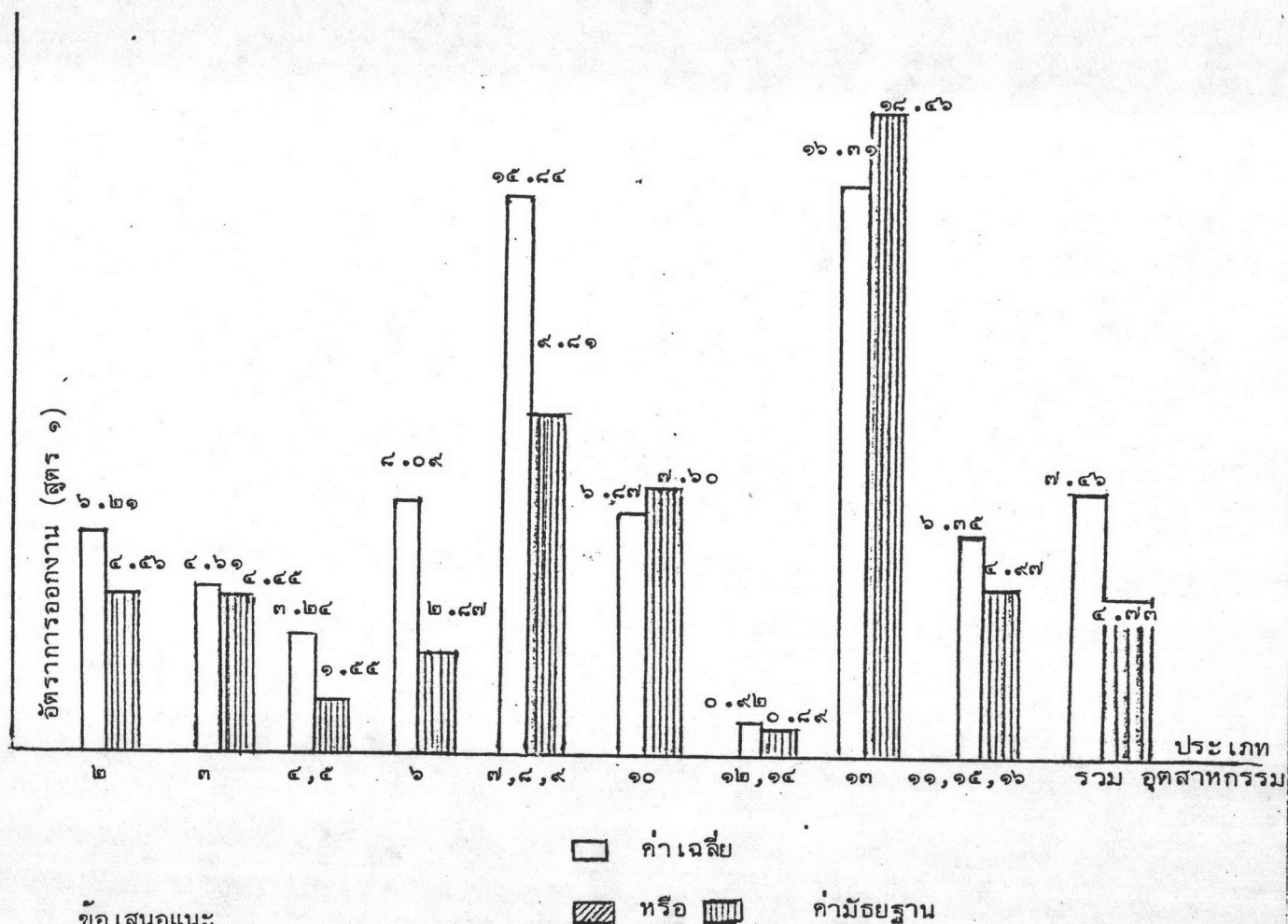
จากข้อมูลข้างต้น ย่อมเป็นแนวทางให้อุตสาหกรรมและผู้บริหารได้เข้าใจอย่างชัดเจนว่า ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานในหน่วยงานย่อมมีผลหรือมีบทบาทอย่างมากต่อการทำงาน การขาดงาน การทำงานของคนงานมาน้อยเพียงใด หากหน่วยงานคำนึงถึงผลผลิตและค่าใช้จ่าย ที่ต้องสูญเสียอย่างมากก็ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสอง และสำหรับคนขาดงาน (๑) ของคนงานนั้นมิได้มีส่วนสัมพันธ์อันเนื่องมาจากลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานของคนงาน ดังนั้นย่อมเป็นเครื่องชี้ได้ว่า คนงานที่ขาดงาน (๑) ในลักษณะนี้ หน่วยงานยากที่จะแก้ไขปรับปรุงได้ โดยง่าย หน่วยงานควรจะใช้วิธีการพิจารณาคณะบุคคลกลุ่มดังกล่าวนี้เป็นรายบุคคลไป หากคนงานในกลุ่มนี้ยังขาดงานอันเนื่องมาจากอุปนิสัย ก็ควรใช้วิธีการลงโทษมากกว่าการจูงใจ เช่น การไล่ออก ให้ออก ปลดออก

๔. อัตราการหมุนเวียนของคนงานใน พ.ศ. ๒๕๒๔, ๒๕๒๕, ๒๕๒๖ (มค.-เมย.)

โดยเฉลี่ยสูงกว่า ๕%

การศึกษาครั้งนี้พบว่า อัตราการหมุนเวียนของคนงานในอุตสาหกรรมไทย ในระยะเวลาดังกล่าวมีค่าต่ำกว่า ๕% โดยมีค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานของอัตราการเข้าและออกของคนงาน ในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้





ข้อเสนอแนะ

๑. อุตสาหกรรมสามารถใช้อัตราดังกล่าวข้างต้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เปรียบเทียบกับอัตราการเข้าและออกของคณงานในหน่วยงานของตนและกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือถ้าใช้เปรียบเทียบกับอัตราของต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ก็ควรระมัดระวังในเรื่องความแตกต่างกันของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในประเทศกับต่างประเทศด้วย

๒. อัตราหมุนเวียนของคณงานมีเพียง เป็น เครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ความเจริญก้าวหน้าของอุตสาหกรรม การเตรียมพร้อมและวางแผนร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรม รัฐบาล คณงาน ทั้งในแง่การดำเนินงาน การส่งเสริมการพัฒนา อื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติของแต่ละฝ่ายหรือร่วมกันในอนาคตต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอัตราการหมุนเวียนเข้าออก เป็น เครื่องชี้ให้เห็นทั้งข้อดีและข้อ เสียของการดำเนินงานอุตสาหกรรมแต่ละแห่งหรือทั้งประเทศได้ด้วย

๓. หากต้องการให้ค่าสถิติของอุตสาหกรรมดังกล่าวสามารถ เป็นมาตรฐานที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น อุตสาหกรรมไทยควรปฏิบัติดังนี้

๓.๑ ใช้สูตรคำนวณที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น คำนวณจากยอดโดยเฉลี่ย
 คนงานต้นปีกับปลายปี หรือต้นงวดกับปลายงวด

๓.๒ ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า "การเข้างานกับการออกงาน
 หรือการหมุนเวียน" ที่เหมือนกัน

๓.๓ ควรมีการคำนวณอัตราการออกจากงานโดยแยกศึกษา ๓ ลักษณะ คือ
 การออกจากงานด้วยความสมัครใจ การออกจากงานเพราะความจำเป็น หรือความต้องการของ
 หน่วยงาน (การออกจากงานด้วยความไม่สมัครใจ) และการออกจากงานรวมหรือออกจากงานทุก
 รูปแบบ เป็นต้น

๔. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทำให้มองเห็นแนวโน้มในอนาคตว่า อัตราการเข้างาน
 ของคนงานจะลดลงเรื่อย ๆ หรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง หรือ เป็นเพียง เฉพาะอัตราการทดแทน
 หรือแทนที่คนงานที่ออกไปเท่านั้น ซึ่งตรงข้ามกับอัตราการออกจากงานของคนงานที่เกิดจากความ
 ไม่สมัครใจจะมีค่ามากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และออกด้วยความสมัครใจกลับจะมีค่าลดลงเรื่อย ๆ ทั้งนี้
 เพราะสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและคนงานหน่วยงาน
 จำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในสังคมของแต่ละฝ่ายด้วย

นอกจากการศึกษาที่ได้ผลสรุปตามสมมติฐานดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังได้ข้อมูลในสิ่งที่น่า
 สนใจและเป็นประโยชน์อีกหลายประการ พอสรุปได้ดังนี้

๑) อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการมาทำงานของคนงานและการ
 ขาดงานในแต่ละสาเหตุ แต่มีอุตสาหกรรมน้อยแห่งที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาคำนวณเป็นอัตราการ
 ขาดงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอุตสาหกรรมต้องการใช้ประโยชน์ของข้อมูลนั้นในการพิจารณาความ
 ดีความชอบมากกว่าการใช้ประโยชน์ของอัตราการขาดงานเพื่อการวางแผนกำลังคน หรือใช้เป็น
 เครื่องจูงใจคนงานให้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อนึ่งผู้บริหารอาจจะเล็งเห็นว่า การขาด
 งานของคนงานเป็นเรื่องปกติธรรมดารวมทั้งตลาดแรงงานในประเทศมีจำนวนมากพอกับความต้องการ
 ไม่จำเป็นต้องกังวลต่อปัญหาในเรื่องกำลังคน แต่จะใช้วิธีการรับคนงานจำนวนมากพอที่จะทดแทน
 คนที่ขาดงานได้

๒) ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานของคนงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ ในทรรศนะของผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานของคนงานภายในหน่วยงานของตนมีผลต่อการขาดงานของคนงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นน้อยมาก แต่ก็มีผู้บริหารจำนวนมากบางส่วนเช่นกันที่เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลหรือมีอิทธิพลอย่างมากต่อความรู้สึกของคนงานต่อการมาทำงานและการขาดงานของคนงาน และปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน (๖๑.๓๖%)

๒.๒ ในทรรศนะของคนงานส่วนใหญ่ (๗๕.๓%) เห็นว่า ลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในหน่วยงานของตนไม่ดีพอ นำเบื่อหน่ายที่สุดและมีผลอย่างมากต่อความรู้สึกเบื่อหน่ายการมาทำงาน การปฏิบัติงานของคนงาน และปัจจัยที่น่าเบื่อหน่ายมากที่สุดคือ ลักษณะงานที่ทำ (๓๔.๒๗%)

ข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นของผู้บริหารและคนงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของคนงานย่อมใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แม้ว่าความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายจะไม่ตรงกันก็ตาม ผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงานของคนงานให้ดีและเหมาะสมอยู่เสมอโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีการแปรเปลี่ยนตลอดเวลาได้ด้วย

๓) คนงานส่วนใหญ่ที่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานของตน และมักจะแก้ไขปัญหโดย ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน (๔๔.๐%) หรือหัวหน้างานของตนเอง (๔๑.๘%) หรือขาดงาน (๒๕.๑%) หรือลาออกจากงาน (๑๗.๔%)

ข้อเสนอแนะ

วิธีการแก้ไขปัญหของคนงานจะช่วย เป็น เครื่องชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานอย่างหนึ่งด้วย และเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔) คนงานส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานของตนปรับปรุงแก้ไขลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยที่ต้องการให้มีแก้ไขปรับปรุงมากที่สุดคือ สถานที่ทำงาน (๔๗.๕) หรือผู้บริหารและหัวหน้างาน (๔๐.๗)

ข้อเสนอแนะ

ข้อมูลข้างต้นนี้อาจใช้เป็นแนวทางการสรรหา เครื่องมือจูงใจและสร้างความพอใจให้กับคนงานเพราะความต้องการให้หน่วยงานแก้ไขปรับปรุงลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายยอมไม่ตรงกันได้ รวมทั้งมีความเข้าใจว่ามีปัจจัยหลายประการที่หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขได้ ไม่่ง่ายนัก
(ยาก)

๕) เกี่ยวกับสาเหตุต่าง ๆ ของการขาดงานของคนงานในอุตสาหกรรม

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า ในทัศนคติของผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้คนงานขาดงานเรียงตามลำดับได้แก่ การเจ็บป่วย กิจธุระส่วนตัว ช่วงเทศกาล ไปต่าง-จังหวัด สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ

ส่วนในทัศนคติของคนงาน สรุปสาเหตุสำคัญที่ทำให้ขาดงานเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การเจ็บป่วย กิจธุระส่วนตัว การใช้สิทธิในการหยุด ไปต่างจังหวัดหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ช่วงเทศกาลหรือวันต้นและปลายสัปดาห์ ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาและไม่มีเหตุผล ฯลฯ

สำหรับการขาดงานในช่วงต่าง ๆ นั้นพบว่า คนงานส่วนใหญ่มักขาดงานเป็นประจำหรือบ่อยครั้งในช่วงเทศกาลซึ่งมากกว่าในช่วงต้นสัปดาห์ และในช่วงต้นสัปดาห์จะมากกว่าในช่วงปลายสัปดาห์ เป็นต้น

๖) สาเหตุต่าง ๆ ของการหมุนเวียนของคนงานในอุตสาหกรรม

จากการศึกษา พบว่าการหมุนเวียนของคนงานส่วนใหญ่มีสาเหตุเนื่องมาจากการยื่นเสนอของคนงาน (๔๕.๕๖%) ซึ่งมากกว่าความจำเป็นหรือความต้องการของหน่วยงาน

สำหรับกรณีมีสาเหตุเนื่องมาจากความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานนั้น สามารถแยกแยะรายละเอียดได้ตามลำดับคือ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างด้านการผลิตหรือผลผลิต (๔๔.๔๔%) และจุดต่าง ๆ นอกเหนือจากการผลิต (๔๔.๔๔%) ส่วนสาเหตุอื่นคือ เนื่องมาจากการขาดงาน

๗) คนงานส่วนใหญ่ (๖๗.๖%) มีความเห็นว่า หน่วยงานไม่ประสบปัญหาในกรณีที่มีคนงานขาดงาน และคนงานจำนวน ๕๐.๕% มีความเห็นว่าตนเองถ้าขาดงานแล้วจะประสบปัญหาอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

หน่วยงานควรชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบถึงความเสียหายและความรับผิดชอบของหน่วยงานและของพนักงานรวมทั้งจะเกิดปัญหาอย่างไรกรณีที่มีพนักงานขาดงานหรือไม่มาทำงาน และถ้าหากพนักงานประสบปัญหาดังกล่าว พนักงานและหน่วยงานควรหันมาร่วมมือกันวางแผนแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ด้วย เพราะถ้าพนักงานมีปัญหาแล้วหน่วยงานวางเฉยย่อมมีผลเสียหายเกิดขึ้นตามมาแน่นอนไม่ฝ่ายพนักงานก็หน่วยงาน

ข้อเสนอแนะรวม

๑) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

๑.๑ ถ้าหน่วยงานคำนึงถึงผลผลิตและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียอย่างมาก ก็ควรพิจารณาถึงบทบาทของลักษณะและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการมาทำงานและการทำงานของพนักงานและจะใช้วิธีการลงโทษพนักงานมากกว่าการจูงใจ กรณีที่เห็นว่าพนักงานขาดงานในลักษณะการขาดงาน (๑) โดยมีมูลเหตุอันเนื่องมาจากอุปนิสัย

๑.๒ ความเห็นของฝ่ายพนักงานและผู้บริหารต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานย่อมใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ ผู้บริหารควรปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี เหมาะสมอยู่เสมอโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๑.๓ ความต้องการปรับปรุงแก้ไขลักษณะและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน สามารถใช้เป็นแนวทางการสรรหาเครื่องมือจูงใจ และสร้างความพอใจให้กับพนักงานได้ด้วย

๒) เกี่ยวกับการขาดงาน

๒.๑ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ควรให้ความหมายและใช้สูตรที่เหมือนกัน

๒.๒ ควรมีการบันทึกความถี่ด้วยวิธีง่าย ๆ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสิทธิเสนอวิธีที่สะดวกและง่ายต่อการคำนวณโดยใช้แรงงานคนมากกว่าใช้คอมพิวเตอร์

๒.๓ ควรสรุปผลการมาทำงานของพนักงานด้วยรายงานการมาทำงานของพนักงาน เพื่อการพิจารณาความดีความชอบและประเมินการปฏิบัติงานและการมาทำงานของพนักงานแต่ละคน

๒.๔ อัตราการขาดงานสามารถใช้เป็นเครื่องกระตุ้นคนงานในแต่ละกลุ่มงาน ผลิตภัณฑ์ สาขา แผนกงาน แข่งขันกันมาทำงานเพื่อลดอัตราการขาดงาน โดยใช้แผนภูมิ ตาราง แสดงอัตราการขาดงานของแต่ละกลุ่มงาน ดิจบอร์ดแสดงให้คนงานทุกคนได้ทราบทั่วกัน

๒.๕ ตั้งหน่วยงานหรือองค์การประสานงานร่วมกันระหว่างรัฐบาล คนงาน อุตสาหกรรม ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

๒.๖ ควรมุ่งศึกษาสาเหตุของการขาดงานที่หน่วยงานสามารถควบคุมหรือแก้ไข ปรับปรุงได้และปรับปรุงไม่ได้ เพราะสาเหตุของการขาดงานเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ถ้าอัตราการขาดงานในสาเหตุใดสูงก็ควรพยายามลด หากยังลดไม่ได้ก็ควรมีการ เตรียมวางแผนเกี่ยวกับการ จัดคนทดแทนคนขาดงานไว้ล่วงหน้า และต้องระวัง เกี่ยวกับการขาดงาน (๑) นั้น มักจะแฝงอยู่ใน รูปของการลาภิจและลาป่วย ดังนั้นอุตสาหกรรมควรสนใจศึกษาการขาดงานในทุกสาเหตุ จึงจะเป็น การเตรียมพร้อมเพื่อรับสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีด้วย

๒.๗ อุตสาหกรรมควรชี้แจงให้คนงานได้รับทราบต่อความเสียหายและความรับผิดชอบของหน่วยงานเมื่อมีคนงานขาดงานหรือไม่มาทำงาน ตลอดจนคนงานและหน่วยงานควรหันมา ร่วมมือกันวางแผนแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกรณีคนงานเกิดปัญหาเมื่อขาดงาน เพราะถ้าคนงานมีปัญหาแล้ว หน่วยงานวางเฉย ย่อมเกิดผลเสียหายตามมาแน่นอนไม่ฝ่ายคนงานก็หน่วยงาน

๓) เกี่ยวกับการหมุนเวียน

๓.๑ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ควรให้ความหมายและใช้สูตรที่เหมือนกัน

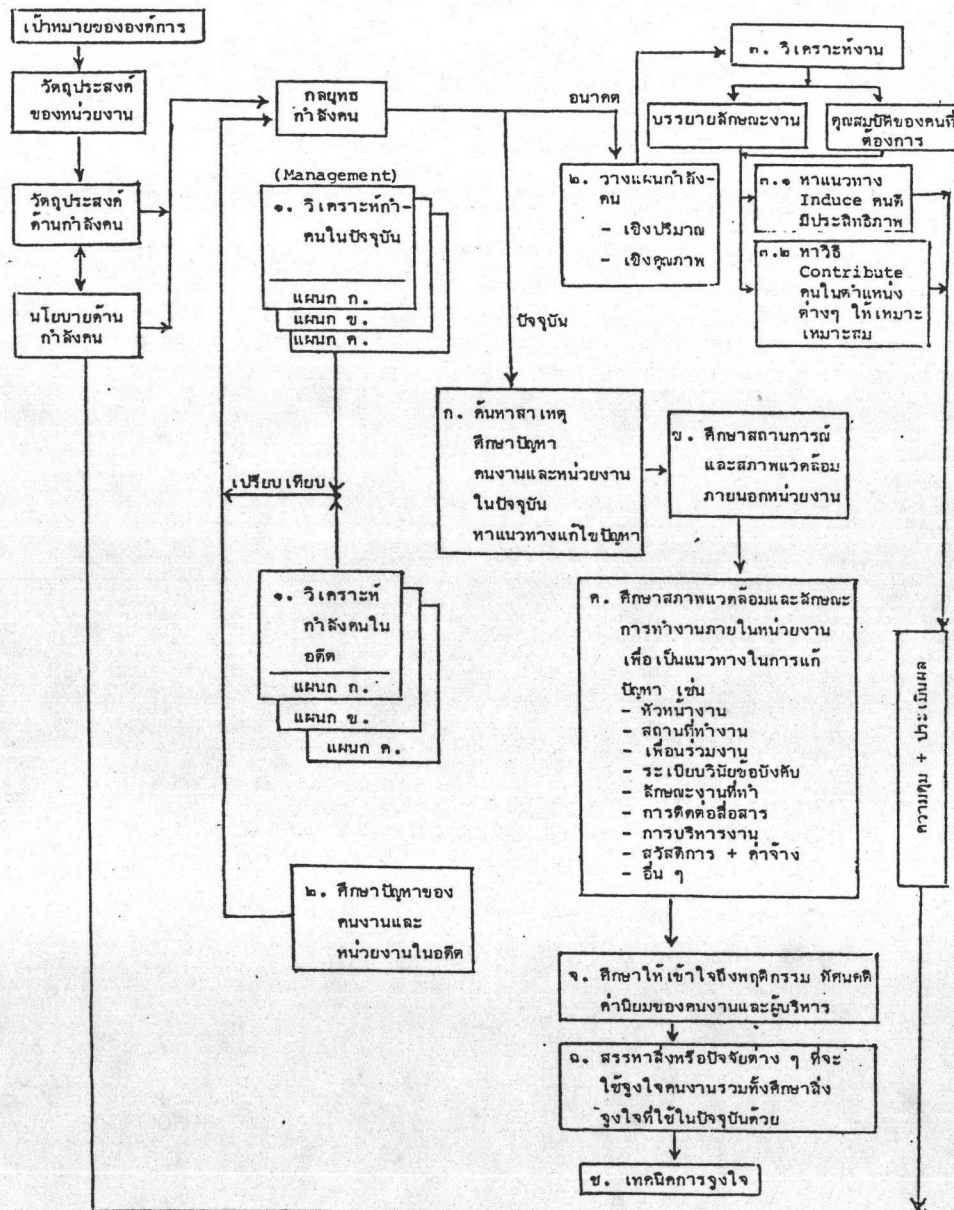
๓.๒ ควรมีการแยกศึกษาการหมุนเวียนทั้ง ๓ ลักษณะคือ การออกจากงานด้วยความสมัครใจ การออกจากงานด้วยความไม่สมัครใจ และการออกจากงานรวมทุกรูปแบบ

๓.๓ ใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ และใช้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของอุตสาหกรรม ความเจริญก้าวหน้า การเตรียมพร้อมและวางแผนระหว่างรัฐบาล คนงาน อุตสาหกรรมในแง่การดำเนินงาน การส่งเสริม พัฒนา อีกทั้งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของการดำเนินงานอุตสาหกรรมในแต่ละแห่งหรือ รวมทั้งประเทศด้วย

๓.๔ ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคตของอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของคนงาน เพื่อการวางแผนร่วมกันแก้ปัญหาที่อาจ เกี่ยวพันกับการหมุนเวียนเข้าออกของคนงาน เช่น ปัญหาการว่างงานของคนในสังคมภายในประเทศต่อไป

๔) ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาการขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงานด้วยวิธีการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงานดังนี้

๔.๑ มีโครงสร้างกำลังคนที่เป็นระบบและขั้นตอนดังนี้



ในการกำหนดโครงสร้างกำลังคนของอุตสาหกรรมนั้น ควรมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การที่เป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกับ เป้าหมายหลักขององค์การด้วย ในทำนองเดียวกัน วัตถุประสงค์ด้านกำลังคนและแนวนโยบายในการปฏิบัติงานกำลังคนต้องสอดคล้องกันด้วย ขึ้นต่อไปคือ ทำการศึกษาข้อมูลกำลังคนทั้งในอดีตและปัจจุบัน เตรียมวางแผนกำลังคนในอนาคตและแนวทางที่จะใช้แก้ไข ปัญหาทั้งในปัจจุบัน สำหรับการค้นหาสาเหตุและศึกษาถึงปัญหาคนงาน หน่วยงานและแนวทางแก้ไข ตลอดจนสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ส่วนปัจจัยหลักที่สำคัญที่ต้องระมัดระวังในการศึกษาดังนี้

- ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม ของคนงานและผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจูงใจและสรรหาล้างจูงใจ เพื่อสร้างความพอใจให้คนงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงไว้ในบทที่ ๒

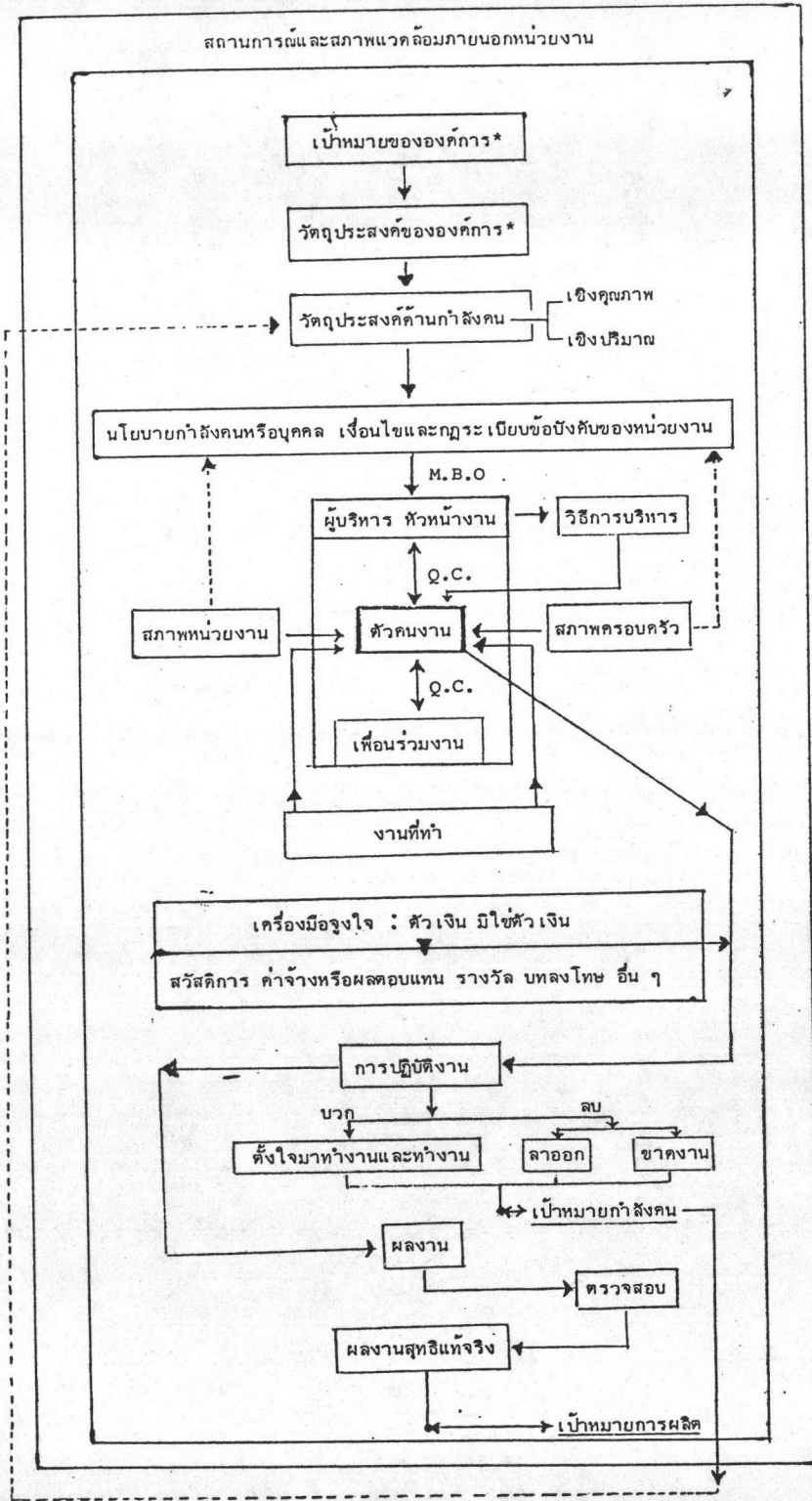
- สรรหาสิ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นเครื่องจูงใจคนงาน เพื่อลดปัญหาด้านกำลังคน

- เทคนิคการจูงใจ คนงานให้เกิดความพอใจ เต็มใจ ตั้งใจ มาทำงาน และทำงานอย่างเต็มที่

- มีการควบคุมประเมินผลการปฏิบัติงานและติดตามด้วย

- นำกลยุทธกำลังคนมาใช้ในปัจจุบันและวางแผนในอนาคต

สำหรับกลวิธีการจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงาน สามารถแสดงได้ดังนี้



***หมายเหตุ**

เป้าหมายขององค์กรหมายถึง การกำหนดขอบเขตต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และเป็น
เรื่องทั่ว ๆ ไปในเชิงปรัชญามากกว่าเชิงปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึง การกำหนดขอบเขตต่าง ๆ ที่ผู้บริหารหน่วยงาน
ต้องรับผิดชอบโดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะอยู่ใน
ลักษณะในเชิงที่ผู้บริหารต้องนำไปปฏิบัติมากกว่าเชิงทฤษฎี และอาจแยกเป็นวัตถุประสงค์ในแต่ละ
ระดับงานที่ผู้บริหารงานแต่ละระดับ เป็นผู้กำหนดและรับผิดชอบได้

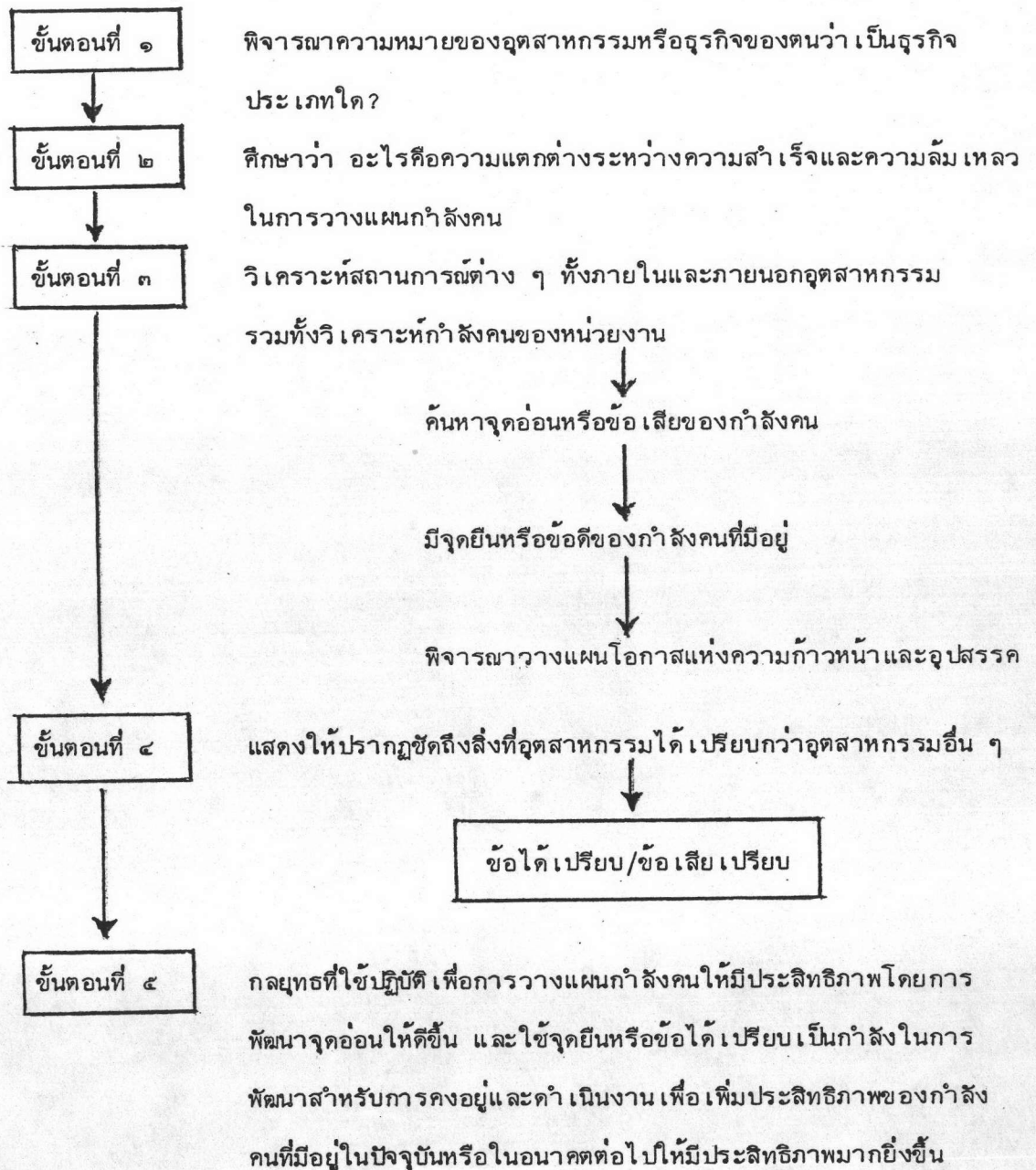
กลวิธีในการจูงใจคนงานให้เกิดความพอใจนั้นมีหลักสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นคือ "ต้องบริหารงานหรือปรับทุกสิ่งทุกอย่างภายในหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่ดีและเหมาะสม สามารถเข้ากับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้โดยมีจุดสำคัญคือทุกฝ่ายในหน่วยงานมีความพึงพอใจและสามารถดำรงอยู่หรือได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรมหรือเหมาะสม" วิธีการต่าง ๆ นั้น เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและองค์การไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้แล้วก็ควรมีการกำหนดนโยบายกำลังคนหรือบุคคล เงื่อนไขกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานได้ยึดถือปฏิบัติภายในขอบเขตที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นวิธีการจูงใจคนงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นนั้นต่อไปดังนี้ แนวนโยบายและกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานดังกล่าวควรกำหนดขึ้นโดยยึดหลัก เอ็ม บี โอ (ดูภาคผนวก) คือเปิดโอกาสให้คนงานได้มีสิทธิเข้าร่วมกับฝ่ายบริหารในการเสนอแนะตัดสินใจและกำหนดนโยบายหรือกฎระเบียบข้อบังคับได้ด้วยความพึงพอใจสำหรับทุกฝ่ายภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์และควรคำนึงถึงสภาพของหน่วยงาน สภาพของครอบครัวคนงานด้วย ในด้านความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารและแนวทางหรือวิธีการบริหารงานควรจะเป็นแบบวัฏจักร คิว. ซี. (ดูภาคผนวก) คือทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันอย่างอิสระต่อกันทั้งฝ่ายผู้บริหารหรือหัวหน้างาน คนงานด้วยกัน ตัวคนงานเอง ซึ่งแนววิธีนี้จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างใกล้ชิด สามารถที่จะทราบความต้องการของกันและกันได้ ดังนั้นหากมีปัญหาที่อาจร่วมกันช่วยเหลือกันแก้ไขได้ดีขึ้น อีกทั้งตัวคนงานเองก็จะเกิดความรู้สึกภูมิใจในตัวหัวหน้างานที่ให้ความเป็นกันเอง หรือให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ต่อคนงานเป็นอย่างดีด้วย อีกทั้งยังสามารถเป็นที่พึ่งพิงต่อคนงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานหรือส่วนตัวได้ด้วย ซึ่งมีส่วนที่จะทำให้ตัวคนงานเองเกิดความสนใจ ตั้งใจมาทำงาน และทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มความสามารถได้ ในแง่ของผู้บริหารและหัวหน้างานก็สามารถที่จะสังเกตเห็นปัจจัยที่จะใช้ เป็นเครื่องมือจูงใจ เพื่อสร้างความพอใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ส่วนในเรื่องของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานก็จะเกิดความรักและความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือร่วมมือเป็นอย่างดีต่อกัน เพราะ เป็นทั้งเพื่อนร่วมทำงาน เพื่อนร่วมสนุก เพื่อนร่วมทุกข์และเพื่อนคิด เสมือน เป็นพี่น้องกันอยู่ใต้ชายคาบริษัทเดียวกัน ผลที่ตามมาก็คือคนงานเกิดการ ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างสามัคคีและรักใคร่ต่อกัน และทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ถึงกระนั้นก็ตามก็ควรศึกษาถึงลักษณะของงานและวิธีการบริหารงานที่มีบทบาทต่อหัวหน้างานหรือผู้บริหารและตัว

คนงานเองและคนงานด้วยกันด้วย รวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้จูงใจคนงาน ทุกปัจจัยดังกล่าวนี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของคนงานเป็นอย่างมาก ซึ่งจำเป็นที่หน่วยงานควรให้ความสนใจโดยอาจมีการปรับปรุงสภาพหน่วยงานให้ดีขึ้น เพื่อทดแทนสิ่งที่หน่วยงานไม่สามารถที่จะจัดให้คนงานตามต้องการที่มีอยู่ตลอดเวลาได้ และสภาพครอบครัวของคนงานเองก็มีบทบาทอย่างมากต่อตัวคนงานซึ่งหน่วยงานเองควรศึกษาและ เล็งเห็นความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวทุก ๆ ตัวที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่าง เช่น หากคนงานที่มีชีวิตในสภาพครอบครัวที่มีแต่ปัญหาสมาชิกในครอบครัวที่ต้องเกี่ยวพันรับผิดชอบทั้งหมด ๑๒ คน การเดินทางจากบ้านมาที่ทำงาน การจราจรมีปัญหารถติด อีกทั้งหน่วยงานมีสภาพที่ไม่ดี มีกลิ่นเหม็น สถานที่ทำงานคับแคบ แสงสีไม่ดีพอ อาหารการกินก็ต้องแก่งแย่งกันซื้อหา ลักษณะงานที่ทำก็ซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย เงินค่าจ้างสวัสดิการก็ไม่ดี มีแต่บทลงโทษมาก เมื่อ เป็นเช่นนี้ หน่วยงานก็ควรที่จะมีการปรับปรุงแก้ไขสถานที่ทำงานที่มีสภาพดีขึ้นทุกฝ่ายในหน่วยงานพอใจส่วนลักษณะงานที่ทำน่าเบื่อซ้ำซากก็อาจใช้วิธีการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานหรือขยายงานขึ้น (Job Rotation and Job Enlargement) เมื่อปัจจัยข้างต้นดังกล่าวมีขีดจำกัดในการปรับปรุงแก้ไขอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็หันมาใช้ปัจจัยที่เป็นเครื่องมือจูงใจคนงานซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อคนงานอย่างมากภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบัน (ปี ๒๕๒๗-๒๕๒๘) คือปัจจัยที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมตามภาวะการณ์ด้วย หากหน่วยงานปฏิบัติโดยมีหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้วย่อมจะมีผลทำให้คนงานปฏิบัติงานในทางบวกและตรงตามวัตถุประสงค์ด้านกำลังคนได้ตามต้องการ หากหน่วยงานเพิกเฉยต่อปัจจัยแวดล้อมตัวคนงานดังกล่าวแล้วย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของคนงานในทางลบได้ ตัวอย่าง เช่น แบ่งคนงานเป็นกลุ่ม ๆ แล้วแข่งขันกันมาทำงาน หากกลุ่มใดมาทำงานถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็จะได้เบี้ยขยันตอบแทน วิธีนี้มักนิยมใช้กรณีต้องการกระตุ้นการทำงานของคนงาน เพื่อ เร่งการผลิตให้เสร็จทันตามกำหนดหรือตามที่ต้องการได้ วิธีนี้เป็นการจูงใจคนงานโดยใช้ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน

ส่วนกลยุทธ์กำลังคน เพื่อการวางแผนกำลังคนนั้นแสดงได้ดังนี้

ขั้นตอน เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการวางแผนกำลังคน

เพื่อให้หน่วยงานได้มีโอกาสได้ชิงความได้เปรียบในการปฏิบัติงานด้านบุคคลที่มีต่อคู่แข่ง สามารถที่จะกระทำได้โดย



ในการกำหนดโครงสร้างกำลังคน กลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนนั้นมีหลักเกณฑ์สำคัญโดยสอดคล้องกับหลักการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ หรือบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ดังนี้ คือ

๑. มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยให้ได้ประสิทธิภาพ
๒. มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานขององค์การดี
๓. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของคนงานและหน่วยงานที่พร้อมมูล

ทั้งนี้เพราะต้องมีความสามารถในการดึงคนดีที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถในการทำงานเข้ามาในหน่วยงาน เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด และต้องรู้จักวิธีการกระจายคนงานหรือใช้คนงานให้เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงได้ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทการบินไทย จำกัด รวมทั้งสามารถที่จะดำรงรักษาความเต็มใจ ความพึงพอใจของคนงานทุกคนที่จะทุ่มเทจิตใจ และตั้งใจช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายหลักขององค์การด้วย เช่น บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัทเอสโซ่ จำกัด บริษัทยาสูบ จำกัด เป็นต้น

๔.๒ รัฐบาลควรมีการพิจารณาเครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี ที่อุตสาหกรรมนำมาใช้ภายในประเทศ เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของตนให้ก้าวหน้าทันสมัยทัดเทียมอุตสาหกรรมในต่างประเทศ หรือ เพียง เพื่อเลียนแบบ ทั้งนี้ควรให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสมสมดุลกับสภาพ เศรษฐกิจ สังคมและภาวะการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ในประเทศในปัจจุบันด้วย เพราะถ้ากำลังแรงงานมีปริมาณมาก อุตสาหกรรมมีปริมาณน้อย อีกทั้งยังนำเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานคน เช่น คอมพิวเตอร์ ย่อมแสดงว่า บังคับดังกล่าวมีผลกระทบต่อปัญหาการหมุนเวียนของคนงานในอุตสาหกรรม ปัญหาการขาดงาน ปัญหาการว่างงาน และอื่น ๆ ตามมาด้วย รัฐบาลควรส่งเสริมให้อุตสาหกรรมมีการพัฒนาฝีมือแรงงานและ เทคนิควิธีการดำเนินงานของคนงานในหน่วยงานของตนควบคู่กันไป ซึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาที่อุตสาหกรรมมองไม่เห็นความสำคัญของแรงงานอีกทั้งช่วยลดอัตราการขาดงาน การเข้าออกของคนงานที่มีมากได้ด้วย หรือให้อยู่ในภาวะที่สมดุลย์กันได้

๔.๓ หน่วยงานรัฐบาล และอุตสาหกรรมควรมีการตรวจสอบกฎหมายแรงงาน และกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานให้เหมาะสมตลอด ระยะเวลาภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย เช่น

ด้านกฎหมายแรงงานควรให้มีการปรับปรุง เงื่อนไขการมาทำงานในปัจจุบัน เช่น ให้สิทธิคนงานหยุดงานในทุกกรณีอย่างน้อยปีละ ๑๒ วันทำงานโดยไม่นับรวมวันหยุดตามประเพณี หรือประจำสัปดาห์ คลอด รับประทานอาหาร อุบัติเหตุ ดังนั้นกฎระเบียบ และเงื่อนไขการหยุดงาน และการมาทำงานควรขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง แต่มีกฎหมายคอยคุ้มครองสุขภาพและประกันทางสังคมให้คนงาน โดยถือหลักไม่เข้าไปก้าวก่ายในวิธีการดำเนินงานของอุตสาหกรรมมากเกินไป ซึ่งถ้าหากอุตสาหกรรมเห็นคนเป็นหัวใจของอุตสาหกรรมก็จะเปิดโอกาสให้คนงานมีสิทธิหยุดพักผ่อนเพื่อมิให้ร่างกายเมื่อยล้าเกินไป โดยอาจจะส่งผลเสียหายต่อการทำงาน และผลงานรวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจของคนงานด้วย

ส่วนกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ควรอยู่ในรูปของความยุติธรรมสำหรับทุกฝ่ายโดยต้องคำนึงคุณภาพของผลงาน หน่วยงาน คนงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องควรได้มีโอกาสได้ร่วมกัน เป็นผู้กำหนดและร่างกฎระเบียบข้อบังคับ และควรมองถึงของอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เจริญแล้วเป็นสำคัญด้วย เช่น

๑. การลาป่วย หากเกิน ๓ วันมีใบรับรองแพทย์ จึงจะได้รับค่าพยาบาล ๕๐% ของเงินเครดิตค่าจ้างที่ชำระทุกเดือนเกิน ๓ เดือน หรืออุตสาหกรรมยอมรับค่าใช้จ่ายดังกล่าว เป็นสวัสดิการ แต่จะถือว่าการลาป่วยหรืออุบัติเหตุ นอกเวลาทำงานเป็นการขาดงาน ส่วนในเวลาทำงานมิใช่เป็นการขาดงาน รวมทั้งถือว่าการลาจิจ เป็น การขาดงานแล้ว การบันทึกการขาดงาน หรือหยุดงานของคนงานย่อมง่ายขึ้น

๒. การหยุดงานพักร้อนประจำปี ควรให้คนงานหยุดได้ปีละ ๖-๒๐ วัน ตามอายุการทำงานโดยหยุดแบบสะสมได้ หากมีการให้สิทธิคนงานหยุดปีละ ๑๒ วันโดยไม่นับรวมวันหยุดตามประเพณีหรือประจำสัปดาห์แล้ว การหยุดพักร้อนประจำปีก็ไม่ควรให้มีขึ้น