

การแก้ไขปัญหา การหยุดงาน ของพนักงาน

หากท่านคิดว่า "ปัญหาการหยุดงาน" ไม่ใช่เรื่องที่เป็นปัญหาที่สำคัญขององค์กรแล้วละก็ ท่านอาจต้องคิดใหม่ หากได้ลองคิด "ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการหยุดงาน" เหล่านี้ เช่น

1. ต้องจ้างคนมากกว่าที่ควรจ้างอีก 10%
2. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
 - o สูญเสียเวลาที่จัดหรือมอบหมายงานเพื่อทำแทนคนที่หยุดงานไป
 - o ค่าล่วงเวลาเพื่อจัดคนแทน หรือทำงานแทนคนที่หยุดไป
 - o ขงเสียในกระบวนการผลิตเนื่องจากคนมาแทนไม่เก่งงาน
 - o ส่งของไม่ทันเวลา - ลูกค้าโวย
 - o ยอดขายตกเพราะไม่มีคนรับงานขาย หรือแก้ปัญหาของลูกค้า
3. เสียเป็นแสน ๆ และทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง

แต่ละองค์กรคงสูญเสียไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใดมีปัญหการหยุดขาดงานมากน้อยต่างกันแค่ไหน แต่ที่แน่ ๆ รับรองว่าเป็นเงิน "มหาศาล" ไม่เชื่อลองคำนวณออกมาดูสิครับ รับรอง "นาย" เห็นเมื่อไร HR มีงานทำอีกเยอะ

มูลเหตุที่ทำให้มีการหยุดงาน มีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณา ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และปัจจัยบุคคล ซึ่งพอแยกกว้าง ๆ ได้ดังนี้

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ปัญหาบุคคล
<ul style="list-style-type: none">• สัญชาติ, เชื้อชาติ• ฤดูกาล• กฎหมาย• ผลประโยชน์ตามกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none">• ขนาดและประเภท• ทักษะคติของฝ่ายจัดการ• คุณภาพของหัวหน้างาน• นโยบายบุคคล• สภาพการทำงาน• โครงการรักษาพยาบาล	<ul style="list-style-type: none">• เพศ, อายุ• ตำแหน่งหน้าที่• ชั่วโมงทำงาน• ค่าจ้าง• ความพอใจในงาน• การเดินทาง• สภาพร่างกาย• ปัญหาทางบ้าน

และหากถามให้เจาะจงลงไปอีกว่า "ทำไมจึงหยุดงาน" ก็น่าจะได้แก่ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

- การมาทำงานเป็นปัญหา
- ความกดดันจากนอกงาน
- งานไม่ลู่ใจ

- ความสนุกสนานนอกงาน
- ถูกชักจูงในทางที่ผิด
- หยุดเพื่อแก้งหรือแก้ผิด
- ไม่ชอบงานบางอย่าง
- ความสัมพันธ์ในงานไม่ดี
- ป่วยจริง
- ภาระกิจนอกงานที่มีความสำคัญเหนือกว่า
- นิสัยไม่ดีชอบหยุดงาน
- หน่วยงานละเลยการมาทำงาน

อีกทั้งยังมีผลการวิจัยที่สำคัญ ที่เกี่ยวกับการหยุดงานมาให้อีก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบว่า การหยุดงานเกิดจากอะไร ควรแก้อย่างไร ลองดู "สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการหยุดงาน" เหล่านี้ดูครับ

1. การควบคุมอัตราการหยุดงานจะได้ผลกว่า ถ้าใช้มาตรการแบบ "ไม่แข็ง" และ "ไม่ نرم" ควบกันไป ทั้งขู่และปลอบ
2. ไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็ตาม การลดอัตราการหยุดงานจำต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือ
 - i. ค้นหาสาเหตุและการวิเคราะห์ และ
 - ii. ความเพียรพยายามในการสื่อข้อความ การจูงใจ และการควบคุม
3. สภาพการทำงาน เช่น ความร้อน แสงเสียง การระบายอากาศ มิใช่ประเด็นสำคัญอย่างที่คิด แต่ก็อาจจะเป็นตัวกระตุ้นและพนักงานก็มักจะไม่แสดงออกถึงความไม่พอใจด้วยการหยุดงานมาก ๆ สภาพร่างกายเสียอีกที่เป็นปัญหา
4. ลักษณะงาน เช่น งานไม่ท้าทาย ทำแล้วเบื่อ รวมถึงสภาพแวดล้อมของสังคมในที่ทำงานเป็นมูลเหตุที่สำคัญเหมือนกัน
5. อัตราการหยุดงานในกลุ่มคนนี้น้อยกว่า เช่น ระหว่าง 3 - 5 คน ในแต่ละหน่วยงานทั้งนี้ เพราะความรักและความผูกพัน และความเกรงใจระหว่างคนในกลุ่ม
6. คุณภาพของการบังคับบัญชา ถือว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการควบคุมและลดอัตราการหยุดงาน
7. งานวิจัยพบว่า ความมีประสิทธิผลในการควบคุมและลดอัตราการหยุดงานขึ้นอยู่กับ การฝึกอบรมในเรื่องการควบคุมอัตราการหยุดงาน และการสื่อข้อความและความเพียรพยายามของฝ่ายบริหารระดับสูง
8. สถานประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการหยุดงานของพนักงาน และมีการแถลงนโยบายและวิธีการในเรื่องการหยุดงานอย่างแน่ชัด ทั้งนี้ รวมถึงการตัดค่าจ้างเมื่อหยุดงานที่ไม่ถูกระเบียบ และการลงโทษทางวินัยด้วย
9. นอกเหนือจากข้างต้น การพูดคุยระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในเรื่องการมาทำงานก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ และการปรุ้งแต่งงานให้เป็นที่ทำหายหรือทำแล้วสนุกก็เป็นประเด็นที่สำคัญอีกเช่นกัน

10. งานวิจัยยังไม่พบว่า การลดอัตราการหยุดงานจะได้ผลกว่าถ้าได้มีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงมิใช่ดูแต่อาการอย่างคร่าว ๆ เท่านั้น และจะต้องแก้ไขเป็นกรณี ๆ ไปจะหาวิธีที่ใช้ได้ผลทุกกรณีย่อมเป็นการยากและมักไม่ค่อยได้ผล พุดกันอย่างไรง่าย ๆ ต้องดูกันเป็นราย ๆ ไป
11. อัตราการหยุดงานจะต่ำกว่าถ้าหัวหน้างานใช้รูปแบบการปกครองแบบประชาธิปไตยแทนที่จะเป็นเผด็จการ
12. อัตราการหยุดงานจะต่ำกว่า ถ้าหัวหน้างานได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบังคับบัญชา
13. อัตราการหยุดงานจะสูงในกลุ่มคนระหว่าง 20 - 30 คน

ได้แง่คิดเยอะไหมครับจากสรุปงานวิจัยเหล่านี้ และจะให้ดียังมีข้อมูลที่น่ามาฝากอีก หากต้องการหาทางลดอัตราการหยุดงานอย่างจริงจัง ข้อมูลนี้จากผู้มีประสบการณ์ที่ซ้ำชองในการลดอัตราการหยุดงานครับ

สิ่งที่จะช่วยให้ลดได้

1. ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงปัญหาและผลเสียหายอันสืบเนื่องมาจากการหยุดงาน พร้อมกับของความร่วมมือ
2. แจ้งให้ทราบถึงเป้าหมายของโรงงานและเป้าหมายของแผนก
3. แสดงกราฟเพื่อแจ้งให้ทราบถึงผลสืบหน้าว่าได้เข้าหรือพลาดเป้าอย่างไร
4. วิเคราะห์อัตราการหยุดงานของแผนกว่าประกอบด้วยการลาประเภทใดบ้าง
5. วิเคราะห์รายละเอียดสำหรับผู้หยุดงานมาก ๆ
6. เรียกมาพูดคุยเพื่อที่จะค้นหาสาเหตุ พยายามให้หาทางออกด้วยตนเอง ถ้าเป็นปัญหาส่วนตัว บันทึกการพูดคุยไว้ด้วย
7. รวบรวมระเบียบการลาทั้งหมดและแจกจ่ายให้พนักงานทราบอีกครั้งหนึ่ง
8. ย้ำเรื่องการให้แจ้งเมื่อหยุดงาน
9. ขอความร่วมมือจากผู้นำสภาพแรงงานในแผนกและให้รายชื่อผู้ที่อยู่ในข่ายสงสัยว่าจะใช้สิทธิในทางมิชอบหรือหยุดงานมากด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง
10. จัดทำรายชื่อพนักงานผู้มีเกียรติ หรือผู้ที่มีประวัติการทำงานยอดเยี่ยม
11. จัดให้มีการติดตามผลภายหลังและพูดคุยเป็นระยะ ๆ
12. ขอให้แพทย์และพยาบาลตรวจสอบให้ละเอียดกว่าเดิม
13. ทุกครั้งที่มีการประชุมกับสภาพแรงงาน นำเรื่องอัตราการหยุดงานขึ้นมาพูด
14. จัดประชุมกับหัวหน้าระดับล่างเพื่อประเมินผลว่า อัตราหยุดงานในหน่วยย่อยเป็นเช่นใด
15. พูดคุยเรื่องปัญหาการหยุดงานกับหัวหน้างานในแผนกเสมอ ๆ
16. คอยสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำปรึกษาชี้แนะถ้าเห็นว่าก่อให้เกิดผลกระทบต่องาน

17. ใช้มาตรการเด็ดขาดถ้าไม่ดีขึ้น
18. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก
19. ปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาวะความเป็นผู้นำ
20. ส่งผู้ที่ยุุดงานมาก ๆ ไปตรวจสุขภาพเพื่อสร้างหลักฐาน สำหรับผู้ที่ยุุดเพราะป่วยจริงก็ควรจัดให้มีการตรวจสุขภาพ รักษาและเยียวยา
21. รณรงค์เรื่องอุบัติเหตุบนองาน
22. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเล่นกีฬาและเน้นหนักเรื่องโภชนาการ รวมทั้งการพักผ่อน
23. แสดงตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นโดยการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ
24. ระวังเรื่องปริมาณงานที่มากเกินไป การทำงานหนักเกินกำลังและไม่ปลอดภัย
25. พยายามแก้ไขข้อร้องทุกข์โดยเร่งด่วนและเป็นธรรม
26. ก่อนอนุมัติการลาพยายามสอบให้ละเอียด ทั้งนี้ รวมถึงคำร้องขอลาป่วย ซึ่งแพทย์ได้ลงลายมือชื่อแล้วด้วย
27. ชมเชยผู้ที่ยุุดงานน้อย ๆ หรือไม่หยุดเลยอยู่เสมอ ๆ
28. กำหนดนโยบายว่าด้วยการลา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
29. ประสานงานกับฝ่ายบุคคลเพื่อขอคำพิพากษาศาลฎีกาว่าด้วยการเลิกจ้าง หรือการลงโทษทางวินัยว่าด้วยการขาดงาน
30. ฝึกคนแทนหรือฝึกให้คนทำงานได้หลายหน้าที่
31. ออกหนังสือชมเชย หรือหนังสือแสดงความยินดีแก่ผู้ที่มีประวัติการทำงานดี
32. เปลี่ยนเป้าหมายไปเรื่อย ๆ
33. กำหนดให้หัวหน้าหน่วยต่าง ๆ อธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้
34. จัดให้มีการแข่งขันกันในระหว่างหน่วยต่าง ๆ โดยออกรายงานเปรียบเทียบ
35. สลับวันหยุดเพื่อให้หยุดติดต่อกัน
36. ผลักดันหาทางแก้แบบฟอร์มประเมินผลโดยเน้นการมาทำงาน
37. ใช้การมาทำงานอิงกับการขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัส
38. ใช้ประวัติการทำงานเป็นปัจจัยในการลดหย่อนผ่อนโทษ
39. ส่งพนักงานผู้มีปัญหา และไม่สามารถจะแก้ไขได้พบนักจิตวิทยา
40. เน้นการคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุที่ออกจากงาน ที่อยู่และสุขภาพ
41. จัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้าหน่วย เรื่อง การปกครองและการบังคับบัญชาที่ดี
42. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย

เห็นไหมครับว่ายังมีอะไรที่ทำได้อีกมากเพื่อ "ลดอัตราการหยุดงาน" ซึ่งก่อผลเสียให้กับองค์การอย่างเหลือที่จะ
คณานับหากไม่มีการแก้ไข

(ข้อมูลที่น่ามาลงไว้นี้ เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "กลยุทธ์การลดอัตราการหยุดงาน"
โดยคุณชำนาญ พิมลรัตน์ กรรมการผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท กู๊ดเยียร์ ประเทศไทย จำกัด จัดโดย บริษัท
เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด นำมาเผยแพร่โดยได้รับอนุญาตจากคุณชำนาญ พิมลรัตน์ครับ)