

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากการงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่
The Guidelines to Solve the Problems of the Job Leaving of a New Generation
of Employees

วิโรจน์ สิมะทองธรรม^{*1}

¹สถานการศึกษาต่อเนื่องกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

E-mail: wiroajsi@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากการงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยใช้การวิจัยแบบผสม การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่จำนวน 488 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหัวหน้างานที่ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ 12 คน เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากการงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาคือ 14 แนวทางคือ องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนางานที่หลากหลายให้อิสระในการออกแบบวิธีการทำงาน ดูแลเอาใจใส่ให้ความเชื่อมั่นในผลงานที่ทำ หัวหน้างานต้องดูแลให้คำแนะนำการปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ทั้งกับตัวหัวหน้าเอง และเพื่อนร่วมงาน ให้พนักงานบริหารเวลาทำงานได้เอง โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลแนะนำการทำงานให้กับพนักงานใหม่ ให้ความสำคัญกับงานทุกงาน ทำให้พนักงานสามารถเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานและผลตอบแทนที่เหมาะสม และงานที่ต้องสมดุลงับการใช้ชีวิตส่วนตัว ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างพึงพอใจ โดยมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเรียนรู้ และจงใจพนักงานให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยความรู้ความสามารถในการทำงานในระดับสูงขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลดปัญหาการลาออกจากการงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่

คำสำคัญ: แนวทางแก้ปัญหา การลาออก คนรุ่นใหม่

Abstract

The research aimed to study the guideline on how to retain a new generation of the employees. A questionnaire was used to collect quantitative data from 488 employees and an in-depth interview was conducted to gather qualitative data from 12 supervisors of a new generation of the employees.

The research found that there were 14 guidelines concerning the retention of the new generation of the workforces. S: support for resource, M: mobility opportunities, A: autonomy of decision making, R: recognition, T: task-oriented and people-oriented, S: schedule flexibility of working hours, M: mentoring, I: interesting job, L: long-term career development and continuity of work and earning, E: effectiveness of work-lifestyle balance, C: customer centricity, A: agility, : read and learn, and E: emphasis on goal setting.

Keywords: Guidelines, Job Leaving, New Generation.

บทนำ

องค์กรที่สำคัญจะเจริญเติบโตและดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินไป เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งปัญหาที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัญหาด้านการลาออกจากงานของพนักงาน การลาออกนั้นก่อให้เกิดผลกระทบทั้งต่อองค์กร กลุ่มทำงาน เพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง (Mowday, Porter and Steer 1982) ทำให้เกิดต้นทุนในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สูงขึ้น เนื่องจากต้องหาพนักงานใหม่มาทดแทน รวมทั้งกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Tariq and Ramzan 2013) ผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินงาน (Pietersen and Oni 2014) ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้หลายองค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น

จากสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ ที่มีการเจริญเติบโตขึ้น ทำให้บุคลากรมีโอกาในการเลือกปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย โดยสามารถเลือกที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือเลือกจะโยกย้ายไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่น หากรู้สึกเกิดความเครียดในการทำงาน (Sattar and Ahmed 2014) ปัจจุบันกลุ่มคนรุ่นใหม่ ๆ กำลังทยอยเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กร และเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาองค์กร ที่รู้จักและเรียกกันว่า Generation Y เป็นผู้ที่เกิดโดยประมาณระหว่างปี ค.ศ. 1981-2000 หรือ พ.ศ. 2524 -2543 ปัจจุบันมีอายุ 15-34 ปี เป็นกลุ่มคนล่าสุดที่ทยอยเข้าสู่วัยการทำงานผลสำรวจของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center EIC) (ทับขวัญ หอมจำปา 2557) พบว่ากว่าครึ่งของกลุ่มคนรุ่นใหม่ เคยเปลี่ยนงานมาแล้ว 2-3 ครั้ง แม้ว่าอยู่ในตลาดแรงงานมาในช่วงไม่เกินสิบปี แต่ในขณะที่ครึ่งหนึ่งของกลุ่มคนรุ่นก่อน (Generation X) ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1961-1980 หรือ พ.ศ. 2504-2523 ปัจจุบันคนที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มนี้มีอายุประมาณ 35-54 ปี และกลุ่มคนรุ่นเดิม (Baby Boomers) ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1941-1960 หรือ พ.ศ. 2484-2503 ปัจจุบันมีอายุประมาณ 55-74 ปี ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานมานานกว่าหลายสิบปี ยังคงทำงานอยู่ในที่ทำงานแห่งแรกหรือแห่งที่สอง เพราะคนรุ่นใหม่มีมุมมองด้านงานที่มองความน่าสนใจของงาน การเติบโต และความท้าทาย เป็นสำคัญ ในขณะที่คนรุ่นก่อน มองที่งานที่ทำเป็นความสำคัญ มากกว่าผลที่จะได้รับ (Montana and Petit 2008) องค์กรต่างๆ อาจเกิดปัญหาการขาดบุคลากรในการทำงาน อันเกิดจากคนรุ่นใหม่ ที่

ต้องการงานที่ท้าทายมากขึ้น แต่อดทนต่อการทำงานน้อยลง เปลี่ยนงานเร็วในช่วง 6 เดือน หรือ 1 ปี ต่างจากรุ่นก่อนๆ ที่ทำงานในองค์กรหนึ่งเป็นเวลานาน ลักษณะของคนรุ่นใหม่อยากเป็นเจ้าของกิจการ (Nicholson and Nairn 2006) อยากรวยลัด รวยเร็ว (สาวิตรี รินวงษ์ 2558) เป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่ทำงานในองค์กร การที่จะดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้ทำงานอาจต้องเข้าใจคุณค่าของงานที่คนรุ่นใหม่มองเห็น และสนใจทำงาน (Queiri, Fadzilah, Yusoff and Dwai-kat 2004) ไม่เช่นนั้นปัญหาการลาออก (Turnover) จะเป็นปัญหาที่เพิ่มขึ้นต่อไปในธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น

ในช่วงปี 2556 ธนาคารกสิกรไทยมีพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Generation Y) กว่าร้อยละ 53 โดยอัตราการลาออกของพนักงานร้อยละ 12 เพิ่มขึ้นจากช่วงก่อนหน้านี้ 2-3 ปี ซึ่งมีอัตราการลาออกเพียงร้อยละ 4-5 จะเห็นได้ว่าอัตราการลาออกมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น (กรุงเทพธุรกิจ 2556)

การศึกษาแนวทางแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ ยังไม่มีแพร่หลายนัก ดังนั้นเพื่อประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์กรและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการจัดการด้านบุคลากรในธุรกิจให้คงอยู่ต่อไป จึงทำการวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากการลาออกของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสม

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ศึกษาคือพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ของธนาคารพาณิชย์ไทย (Generation Y) เป็นผู้ที่เกิดโดยประมาณระหว่างปี ค.ศ. 1981-2000 หรือ พ.ศ. 2524 - 2543 โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร โดยกลุ่มประชากรมากควรได้รับการสุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่มากกว่า (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2543) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 488 คน เพื่อศึกษาความเห็นแนวทางแก้ปัญหาการลาออก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับเหตุผลที่จะยังคงทำงานอยู่ และไม่ตัดสินใจที่จะลาออกของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบ

แบบสอบถาม ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ตามมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ท (Munshi 2014) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ทำการสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ เกี่ยวกับเหตุผล
ที่ยังคงทำงานอยู่ตามความเห็นของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่
แล้วนำเสนอผลต่อผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อเป็นข้อมูล
เบื้องต้น

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Key Informants) เป็น
พนักงานระดับหัวหน้างาน ที่มีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของ
พนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ จำนวน 12 คน โดยทำการเลือก
ผู้ให้ข้อมูล ให้มีความหลากหลายที่สุด (Maximal Variation
Sampling) (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์ 2554) ทั้งในส่วนของ เพศ
อายุ ส่วนงานที่ดูแล ประสบการณ์งาน และระยะเวลาที่
ปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ คำถามแบบเปิดเพื่อ
การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการ
สัมภาษณ์จนกว่าจะไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติม และตรวจสอบ
ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

(Mathers, Fox and Hunn 1998) โดยตรวจสอบความถูกต้อง
เที่ยงตรงในการสรุป ตีความข้อมูล เพื่อยืนยันความถูกต้อง
ของผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้า
พิจารณาความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่างๆ โดยถ้า
ประเด็นข้อมูลมีเหมือนกัน ประมาณร้อยละ 90 หรือ
มากกว่านั้นถือว่าประเด็นที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือสูง
(ปกรณ์ ลิ้มโยธิน 2555) สรุปเป็นแนวทางแก้ปัญหาการลา
ออกจากงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากงานตามความเห็น
ของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ จากแบบสอบถาม โดย
อาศัยเกณฑ์ในการพิจารณาผล ของการรับรองมาตรฐาน
คุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน
คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. (สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2549) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 – 4.50 หมายถึง มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 – 3.50 หมายถึง กลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 – 2.50 หมายถึง น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.50 หมายถึง น้อยที่สุด

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความโด่ง (SKEW) ค่าความเบ้ (KURT) ของแนวทาง
แก้ปัญหาการลาออกจากงานตามความเห็นของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่

แนวทาง	$\bar{X}$	แปลผล	SD	SKEW	KURT
การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานแล้วรู้สึกสบายใจ เป็นกันเอง ไว้วางใจได้	4.11	มาก	0.86	-0.85	0.43
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	3.87	มาก	0.78	-0.16	-0.41
การมีหัวหน้าที่ดี ที่คอยดูแลการทำงาน	3.80	มาก	0.91	-0.39	-0.19
มีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน	3.76	มาก	0.95	-0.53	-0.02
งานที่ทำสมดุลกับการใช้ชีวิตส่วนตัวได้ดี (Work-Life Balance)	3.68	มาก	0.98	-0.47	-0.17
การเดินทางมาทำงานสะดวก รวดเร็ว	3.62	มาก	1.05	-0.45	-0.35
มีเงินเดือนที่ดี แข่งขันได้ และเป็นธรรม	3.48	กลาง	0.96	-0.14	-0.33

จากตารางแสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของแนวทางแก้
ปัญหาการลาออกจากงานตามความเห็นของพนักงานกลุ่ม
คนรุ่นใหม่ของธนาคารพาณิชย์ไทยอยู่ระหว่าง 3.48–4.11
ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีเพียง 1 ข้อที่อยู่ในระดับกลาง

แต่ก็มีค่าที่สูงเกือบอยู่ในระดับกลาง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อยู่ระหว่าง 0.78–1.05 โดยการเดินทางมาทำงานสะดวก
รวดเร็ว มีค่ามากที่สุดคือ 1.05 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม
มีความเห็นแตกต่างกันมากกว่าประเด็นอื่นๆ ค่าความเบ้

อยู่ระหว่าง -0.85 – -0.14 แสดงว่าการแจกแจงเป็นโค้งเบ้ทางซ้าย และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.41-0.43 แสดงว่าการแจกแจงของตัวแปรมีความโด่งสูง 1 ข้อ ส่วนที่เหลือส่วนใหญ่โค้งความถี่จะมีลักษณะค่อนข้างแบน แต่ค่าความเบ้และความโด่งดังกล่าวไม่ถือว่าผิดปกติ

เมื่อพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากงาน ตามความเห็นของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ จะเห็นว่ากลุ่มคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี (4.11) เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (3.87) ตามด้วยการมีหัวหน้าที่ดีคอยดูแลการทำงาน (3.80) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนรุ่นใหม่มองประเด็นความสัมพันธ์กับบุคคล ในการทำงานร่วมกันกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ส่วนเรื่องสวัสดิการ การใช้ชีวิตส่วนตัว การเดินทางมาทำงาน เป็นประเด็นที่มองเป็นลำดับต่อมา และมองเงินเดือนเป็นลำดับสุดท้าย

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากงานตามความเห็นของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การที่พนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่จะยังคงอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป โดยไม่ลาออกนั้น องค์กรควรวางแผนการจัดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ต้องทำ เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานจนเกินไป พร้อมทั้งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รัดกุมให้รองรับการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Support for Resource) สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนางานที่หลากหลาย (Mobility Travel Opportunities) ให้อิสระในการออกแบบวิธีการทำงาน (Autonomy of Decision Making) ดูแลเอาใจใส่ให้ความเชื่อมั่นในผลงานที่ทำ (Recognition) หัวหน้างานต้องดูแลให้คำแนะนำการปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Task-oriented vs People-oriented Management) พนักงานบริหารเวลาทำงานได้เอง (Schedule Flexibility of Work Hours) โดยกำหนดให้มีผู้ดูแลแนะนำการทำงานให้กับพนักงานใหม่ (Mentoring) ให้ความสำคัญกับงานทุกงาน (Interesting Job) เพื่อให้พนักงานสามารถเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานและผลตอบแทนที่เหมาะสม (Long-term Career Development and Continuity of Work & Earnings) และงานที่ต้องสอดคล้องกับการใช้ชีวิตส่วนตัวได้ดี (Effectiveness of Work-Lifestyle Balance) ไม่หนักหรือตึงเกินไป

นอกจากการจัดการภายในองค์กรเองแล้วการเติบโตและเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ทำให้สภาพการทำงาน มีความท้าทายสูง มีความกดดันและความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา แนวทางแก้ปัญหา คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างพึงพอใจ โดยมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) กระตือรือร้นพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง (Agility) พร้อมทั้งเรียนรู้ (Read & Learn) จูงใจพนักงานให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยความรู้ความสามารถในการทำงานในระดับสูง (Emphasis on Goal-setting)

สรุปผลการวิจัย

แนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่เพื่อให้ยังคงอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป องค์กรควรวางแผนการจัดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ต้องทำ เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานจนเกินไป พร้อมทั้งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รัดกุมให้รองรับการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ

ผู้ให้ข้อมูลจึงเสนอแนะกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมว่า องค์กรธุรกิจจะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกิจกรรมหลัก คือ การรับเข้า การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ที่ทำอย่างรอบคอบระมัดระวังมาก เพื่อลดปัญหาการออกกลางคัน สรุปคำสำคัญ (Key Words) ตามแนวทางแก้ไขปัญหาลาออก คือ SMART SMILE CARE

Support for Resource

สนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม

Mobility Travel Opportunities

โอกาสในการพัฒนางานที่หลากหลาย

Autonomy of Decision Making

อิสระในการออกแบบวิธีการทำงาน

Recognition

ให้ความเชื่อมั่นในผลงานที่มอบหมาย

Task vs People oriented Management

บริหารงานและคนอย่างเหมาะสม

Schedule Flexibility of Work Hours

สามารถบริหารเวลาทำงานได้เอง

Mentoring
มีพี่เลี้ยง

Interesting Job
ให้ความสำคัญกับงานทุกงาน

Long-term Career Development
พัฒนาความก้าวหน้า

Effectiveness of Work-Lifestyle Balance
สมดุลกับการใช้ชีวิตส่วนตัว

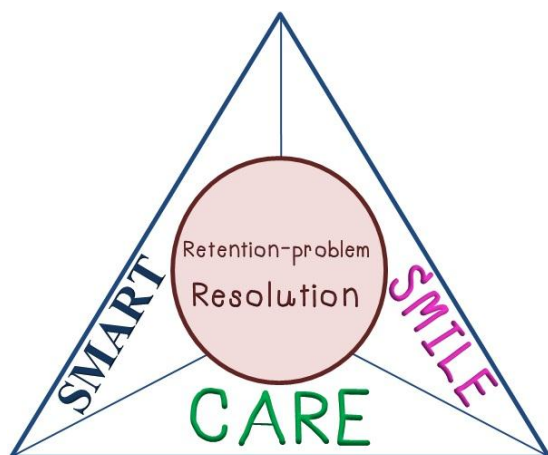
Customer Centricity
ให้ความสำคัญของการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ

Agility
กระตือรือร้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

Read & Learn
เรียนรู้ตลอดเวลา

Emphasis on Goal-setting
มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
สรุปแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานใน
องค์กรธุรกิจ ในการวิจัยในครั้งนี้ คือแนวทาง SMART
SMILE CARE Approach

SMART Organization เป็นองค์การที่ส่งางาม
SMILE Working ทำงานอย่างสดใส
CARE Sustainability ใส่ใจอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 แนวทางแก้ไขปัญหาการลาออก

อภิปรายผลการวิจัย

แนวทางแก้ปัญหาลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ คือ การมีสภาพแวดล้อมด้านเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และงานที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ โดยมีคำตอบแทนและการเติบโตที่ดี เป็นปัจจัยที่ทำงานอยู่

ทำงานกับองค์กร ไม่ลาออก โดยวิเคราะห์เป็นแนวทาง SMART SMILE CARE Approach เพื่อสร้างเจตคติที่มีต่องานในองค์กรที่มีการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายมานาน และมีความสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การที่คนรุ่นใหม่ไม่ได้มองการทำงานเหมือนคนรุ่นเก่า ผู้บริหารจึงต้องวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (เดชาพันธ์ รัฐศาสตราศร 2555) มีความสุขในการทำงาน (Barford and Hester 2011) สร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยรอยยิ้ม ซึ่งเป็นลักษณะของคนไทย (พระพรหมบัณฑิต 2555)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ องค์กรต่างๆ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการเติบโตและการแข่งขันทางธุรกิจ การวิจัยยืนยันให้เห็นข้อสรุปเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในแง่ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สนับสนุนการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรองรับการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องและมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มคนรุ่นใหม่ ทำให้เกิดการคงอยู่กับองค์กรไม่ลาออก นอกจากนี้ผู้บริหารควรเอาใจใส่ และให้กำลังใจพนักงาน เน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และมีเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน หัวหน้างานต้องเข้าใจพนักงานทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว (Lifestyle) รวมถึงเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวข้ามผ่านอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ ให้ความสำคัญที่สามารถนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันนั้นมาจากทุนที่แข่งขันได้ อันนำมาซึ่งความสำเร็จในผลการดำเนินงาน

สำหรับภาคการศึกษา ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ด้วยการนำเสนอองค์ความรู้เชิงบูรณาการ และเป็นแนวทางในการศึกษากับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สิทธิชัย พรหมสุวรรณ รศ.ดร. ฉันทนา จันทร์บรรจง และ รศ. วัฒนา

สุนทรชัย เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำและปรับปรุงงานวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. **สงครามแย่งพนง.แบงก์เดือด ลาออก12%.** (ออนไลน์) 2556 (อ้างเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2558). จาก <http://www.bangkokbiznews.com/mobile/view/news/525684>.
- ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. **การวิจัยเชิงคุณภาพไม่ยากอย่างที่คิด.** นครปฐม: บริษัท คอมม่าดีไซน์แอนด์พริ้นท์ จำกัด, 2554.
- เดชาพันธ์ รัฐศาสตราจารย์. **ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและการคงอยู่ในงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555.
- ทับขวัญ หอมจำปา. **EIC Online ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์.** (ออนไลน์) 2557 (อ้างเมื่อ 13 มีนาคม 2558). จาก https://www.scebic.com/THA/document/topic_geny_bangkokrnl
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. **พรมแดนความรู้ด้านการวิจัยและสถิติ.** ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.
- ปกรณ์ ลิมโยธิน. **ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555.
- พระพรหมบัณฑิต. **สารจากอธิการบดี. สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.** 2, 8. (ตุลาคม 2555): 2-3.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. **เกณฑ์การรับรองมาตรฐานคุณภาพของ สมศ.** (ออนไลน์) 2549 (อ้างเมื่อ 2 กันยายน 2558). จาก http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2549/QANEWS123_25490701.pdf

- สาวิตรี รินวงษ์. **วิกฤติแรงงาน “ไวท์ คอลลาร์” ขาดคน-ขาดใจ.** (ออนไลน์) 2558. (อ้างเมื่อ 21 มกราคม 2558). จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/629230>
- Barford, I. N. and Hester, P. T. **Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. A Publication of the Defense Acquisition University.** 18, 1 (January 2011): 63-80.
- Mathers N, Fox N, and Hunn A. **Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: Using Interviews in a Research Project.** Sheffield: Trent Focus Group, 1998.
- Montana P J. and Petit F. **Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. Journal of Business & Economics Research.** 6, 8 (August 2008): 35-40.
- Mowday R T, Porter L T, and Steer R M. **Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- Munshi J. **A Method for Constructing Likert Scales.** (Online) 2014 (Cited 2015 May 2). Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2419366_code2220942pdf?abstractid=2419366&mirid=1
- Nicholson J, and Nairn, A. **The Manager of the 21st Century.** Sydney: The Boston Consulting Group, 2006.
- Pietersen C, and Oni A O. **Employee Turnover in a Regional Commercial Bank. Mediterranean Journal of Social Sciences.** 5, 27 (December 2014): 271-380.
- Queiri A, Fadzilah W, Yusoff W, and Dwaikat N. **Generation-Y Employees' Turnover: Work-Values Fit Perspective. Interna**

tional Journal of Business and Management. 9, 11 (October 2004): 199-213.

Sattar S, and Ahmed S. Factors Effecting Employee Turnover in Banking Sector. **Developing Country Studies,** 4, 3 (October 2014): 210-215.

Tariq M N, and Ramzan M. The Impact of Employee Turnover on The Efficiency of The Organization. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.** 4, 9 (January 2013): 700-711.

