

การศึกษาปัญหาการลาออกเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร กรณีศึกษา

บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด

ศุภณัฐ สายสงวน, ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการประกอบการ

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 083-1234-296, Email: r.kimer@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 084-3366994, Email: lalita_hon@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง “การศึกษาปัญหาการลาออกเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร” กรณีศึกษา บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด” โดยการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบทฤษฎีปฏิบัติได้แก่ ข้อมูลสถิติของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและกลุ่มพนักงานที่ลาออกไปเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ ประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อ การลาออกของพนักงานในบริษัทและนำผลมา กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

บทนำ

บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด ดำเนินธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและจำหน่ายแมคคานิคคอลซีล ภายใต้แบรนด์มาร์แชล และให้บริการในการซ่อมบำรุงรวมถึงการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับแมคคานิคคอลซีลกันรั่วในเครื่องสูบลม เครื่องกวน ที่ใช้ในงานอุตสาหกรรม โรงแรม อาคารขนาดใหญ่ หน่วยงานราชการ และอื่นๆ

ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งกว่า 12 ปี บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด จึงสามารถนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อรองรับและให้คำปรึกษา ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบชิ้นงานของแมคคานิคคอลซีล อะไหล่ปั๊ม บริการซ่อมและบำรุงรักษาปั๊มและ มอเตอร์โดยทีมงานช่างผู้เชี่ยวชาญ

บริษัทประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ ซึ่งสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อความประทับใจสูงสุดแก่ลูกค้าทุกท่าน อีกทั้งทาง บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล ยังมีการฝึกอบรมพนักงาน ลงทุนด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีอันทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าทุกท่านได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากการบริการของเรา นึกถึงการออกแบบชิ้นงานของแมคคานิคคอลซีล ซ่อม อะไหล่ปั๊ม มอเตอร์ การซ่อมและการบำรุงรักษาปั๊มและมอเตอร์ นึกถึง TR Mechanical Seals MARSHAL โดยสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าหลัก (End user) ทั้งในเขตกรุงเทพและปริมณฑลและในต่างจังหวัด และกลุ่มลูกค้ารองที่ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อไปขายต่ออีกทีหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าหลัก

ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้งาน (End User) ตามโรงงานอุตสาหกรรมและอาคารต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยสามารถแบ่งสัดส่วนทางการตลาดเป็น กลุ่มลูกค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 30 ได้แก่ กลุ่มลูกค้าตามอาคารสำนักงานขนาดใหญ่, ห้างสรรพสินค้าและโรงงานอุตสาหกรรมแถบชานเมือง และกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 70 อาทิ กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม, หน่วยงานราชการและกลุ่มรัฐวิสาหกิจต่างๆ เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้ารอง ได้แก่ ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ไปเพื่อขายต่อให้กับฐานลูกค้าของตนอีกต่อหนึ่ง หรือลูกค้าหน้าร้านที่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ในงานซ่อมบำรุงเล็กๆน้อยๆ เป็นต้น

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ในกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วของฝ่ายขายและลูกค้านั้น บางครั้งก็เกิดบรรยากาศกดดันในการทำงานขึ้น เนื่องจากปริมาณความต้องการในสินค้าและบริการ กับจำนวน

บุคลากรไม่สัมพันธ์กันทำให้เกิดข้อบกพร่องในงานหลายต่อหลายครั้งจนกลายเป็นแรงกดดันสะสมในการทำงาน และนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงานในที่สุด

การลาออกของพนักงานแต่ละครั้งส่งผลกระทบต่องานโดยรวม เนื่องจากการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนในหลายครั้งไม่ทันกับความต้องการทำให้งานไม่ต่อเนื่อง ขณะเดียวกันพนักงานที่เหลืออยู่ก็ต้องรับผิดชอบงานแทนไปก่อน ทำให้งานล้นมือและผลที่ตามมาคืองานบกพร่องในหลายเรื่อง เมื่อไปถึงลูกค้าทำให้ลูกค้าไม่มีความมั่นใจในเรื่องของคุณภาพงาน ไม่มีความมั่นใจในการส่งมอบ เมื่อความถี่เพิ่มมากขึ้นลูกค้าจึงหันไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่งในตลาดแทน หากไม่ได้รับการแก้ไขอาจสูญเสียกลุ่มลูกค้าไปอย่างถาวร ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรดังนี้

ระยะสั้น

- แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานลดลงและต้องรับภาระการทำงานแทนคนที่ออกมาขึ้น
- ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในตัวสินค้าและบริการ เนื่องจากข้อบกพร่องของงานที่ได้รับ ทำให้ไม่เกิดการซื้อซ้ำและหันไปบริโภคสินค้าและบริการของคู่แข่งแทน
- องค์กรมีภาระค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น อาทิ ค่าใช้จ่ายในการลงประกาศโฆษณา ค่าใช้จ่ายเพื่อคัดเลือกพนักงาน ค่าปฐมนิเทศ ค่าฝึกอบรมพนักงานใหม่ เป็นต้น

ระยะยาว

- ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน อีกทั้งอัตราการลาออกยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สูญเสียกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีความภักดีต่อตราสินค้าไป องค์กรเกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบและสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปให้คู่แข่งอย่างถาวร

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง “การศึกษาปัญหาการลาออกเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร” กรณีศึกษา บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ โดยพิจารณาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ พอสังเขปดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นตัวเสริมแรงให้บุคคลทำงานหนักขึ้นและมีความรู้สึกแสบวกต่องานที่ทำมากขึ้น ในทางกลับกันถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้บุคคลจะรู้สึกไม่พึงพอใจ เกิดความรู้สึกแสบวกต่องานที่ทำ จนกระทั่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้นในที่สุด

แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะอยู่และไม่อยากไปจากองค์กร โดยการพิจารณาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรได้จาก ความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และความรู้สึกผูกพันกับงาน แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ว่าด้วยบรรยากาศในองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานขึ้นย่อมมีแนวโน้มที่จะลาออกสูงทำให้องค์กรได้รับผลกระทบต่างๆ ตามมา

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ คือการประเมินหรือการตัดสินเกี่ยวกับความรู้สึก ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีต่อองค์กร และเชื่อว่าความรู้สึกนี้จะส่งผลต่อการแสดงออกในพฤติกรรมของบุคคล มีทั้งลักษณะที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้

ทฤษฎีความคาดหวัง เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่เป็นความคาดหวังที่แต่ละบุคคลยึดถือ ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจได้โดยคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมและสนับสนุนด้วยทรัพยากรที่จำเป็น ทำให้เกิดความเชื่อมโยงในเรื่องของรางวัลกับผลงาน ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยอาศัยการให้รางวัลที่เหมาะสมต่อบุคคลนั้นๆ

เครื่องมือกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารคนให้มีความรู้ ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นกลไกในการสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในสายอาชีพของตน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงานได้ เป็นแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ตัวบุคลากรหรือองค์กรคาดหวังไว้

2. แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก เป็นแนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออกโดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไรและมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร และแนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูด (Push and Pull Approach) ที่เกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการลาออกนั้นๆ

3. ผลกระทบการลาออกของพนักงานต่อองค์กร เป็นการศึกษาถึงผลกระทบต่างๆ ที่เกิดจากพฤติกรรมการลาออกของพนักงานในองค์กร อาทิ การเพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร ก่อให้เกิดความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารควรดำเนินการแก้ไขเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

4. บทความที่เกี่ยวข้อง จากงานวิจัยของทางบริษัท PricewaterhouseCoopers (PwC) ประเทศไทยระบุว่าสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กรเกิดจากปัจจัยในเรื่องของขาดโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ดูแลเอาใจใส่ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมและไม่โปร่งใส รวมถึงงานที่ทำไม่มี

ความท้าทาย เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวล้วนส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้นในประเด็นดังกล่าวตามลำดับ

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัญหาการลาออกเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร” กรณีศึกษา บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด เป็นการดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลทุติยภูมิโดยรวบรวมจาก ข้อมูลสถิติของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท แนวคิดทฤษฎี บทวิเคราะห์ บทความต่าง ๆ และเอกสารขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกรณีศึกษาในครั้งนี้ และเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ลักษณะวิธีวิทยาการวิจัย (Research Methodology) ประเภทไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ที่กำหนดคำถามตามความเหมาะสมกับกรณีศึกษาอย่างอิสระ และไม่มีลำดับการสัมภาษณ์ก่อนหรือหลังใดๆ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับกรณีศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารขององค์กรและกลุ่มพนักงานขององค์กรที่ลาออก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสัมพันธ์กับหัวข้องานวิจัยเป็นลำดับต่อไป

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบการสัมภาษณ์และแนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กรอบการสัมภาษณ์และแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่ลาออก มีการกำหนดแนวคำถามที่ใช้มาจากทฤษฎี บทความ และเครื่องมือต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกรณีศึกษา อาทิ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แนวคิดเรื่องแรงจูงใจ ทักษะ ความคาดหวัง ความผูกพันต่อองค์กร บรรยากาศการทำงาน และบทความที่เกี่ยวกับการลาออกต่างๆ โดยนำมาพิจารณาร่วมกับเครื่องมือในการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้น กรอบการสัมภาษณ์และแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มีการกำหนดแนวคำถามจากปัจจัยและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลาออกว่าส่งผลอย่างไรต่อองค์กร ทักษะที่ผู้บริหารมองปัญหาเป็นเช่นไร รวมทั้งมีมาตรการป้องกันและรับมืออย่างไรต่อปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ต่อบัญชีหลักๆ ที่ส่งผลให้เกิดการลาออกของพนักงาน บริษัท ที อาร์ แมคคานิค มาร์แชล จำกัด พร้อมทั้งศึกษาหาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหาเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพอย่างยั่งยืนเป็นลำดับต่อไป

ส่วนที่ 2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการลาออกได้พอสังเขป ดังนี้

1. ประเด็นเรื่องความชัดเจนของความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ความไม่ชัดเจนดังกล่าวส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่เกิดความรู้สึกคลุมเครือในการทำงาน จนทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกเพื่อแสวงหางานใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ หากองค์กรสามารถวางมาตรฐานเรื่องดังกล่าวได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นรูปธรรมก็จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นและอยู่ทำงานเพื่อองค์กรในระยะยาว

2. ประเด็นเรื่องความชัดเจนของขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย การที่ไม่ทราบขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนของตนเองนั้น ส่งผลให้ความพอใจในการทำงานลดลง เนื่องจากไม่สามารถคาดเดาลักษณะงานที่จะเข้ามาได้ว่าจะมีความยากง่ายเพียงใด ตรงกับทักษะที่ตนมีหรือไม่ จนส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องานที่ทำต่อเพื่อร่วมงาน และต่อองค์กรขึ้นจนเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การลาออกจากองค์กรในที่สุด

3. ประเด็นเรื่องความเหมาะสมของค่าตอบแทนและสวัสดิการ อัตราค่าจ้างขององค์กรที่ต่ำกว่าตลาดแรงงานไม่ได้ส่งผลเรื่องแรงจูงใจในการทำงานเท่ากับความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงจนเกิดการลาออกขึ้นในที่สุด

4. ประเด็นเรื่องความชัดเจนของเป้าหมายในการทำงานและตัวชี้ผลของงาน ขอบเขตและรายละเอียดของงานที่กว้างเกินไป หรือถูกกำหนดไว้อย่างหลวมๆ ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกสับสนในสิ่งที่ต้องปฏิบัติ ทำให้ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานลดต่ำลง หากองค์กรไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างเหมาะสมก็จะเกิดการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

5. ประเด็นเรื่องความเหมาะสมในการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา การที่องค์กรมีลักษณะโครงสร้างการบริหารแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (Centralization) ที่ผู้บริหาร การใช้อำนาจสิทธิ์ขาดดังกล่าวผู้บริหารไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นธรรม อาจเป็นชนวนเหตุนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและสร้างความขัดแย้งต่าง ๆ ส่งผลความพึงพอใจในการทำงานลดลงและส่งผลให้เกิดการลาออกขึ้นได้ ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติและแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่การทำงาน โดยอาศัยการให้ของรางวัลที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละรายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการสรุปและประมวลผลโดยการวิเคราะห์เครื่องมือและกลยุทธ์มาใช้จัดการกับปัญหาความไม่ชัดเจนของความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยต้องมีลักษณะเป็นทั้งแผนระยะสั้น เช่น จัดให้มีศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากร มีคู่มือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อใช้เป็นแนวทางและแนวคิดสำหรับพนักงานในการวางแผนเป้าหมายในอาชีพ วิเคราะห์ ติดตาม และประเมินการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และแผนระยะยาว อาทิ จัดให้มีที่ปรึกษาทางอาชีพหรือการให้คำแนะนำ หัวหน้างานต้องให้ความยินยอมเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ก่อนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน ในกรณีขอโอนย้ายข้ามหน่วยงาน จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรที่

เปลี่ยนไป และนำผลมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ความก้าวหน้าและการวางแผนอัตรากำลังคนต่อไป โดยมีขั้นตอนในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรดังนี้

1. ศึกษาโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างสายการบังคับบัญชา นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. วิเคราะห์งาน และ Competency ของแต่ละตำแหน่งงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบของสายอาชีพให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร
3. จัดกลุ่มงานที่มีลักษณะงานและ Competency ใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มงานเดียวกัน เพื่อออกแบบรูปแบบ (Model) การทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
4. ขั้นตอนการจัดทำ Career Model และเงื่อนไขหลักเกณฑ์ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมดังต่อไปนี้
 - 4.1. จัดทำ Career Model ของตำแหน่งงาน
 - 4.2. พิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน โดยพิจารณาการโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน
 - 4.3. จัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน โดยพิจารณาจากการเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายใน Job Family เดียวกัน และการเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานใน Job Family ที่ต่างกัน
 - 4.4. จัดทำเกณฑ์มาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตาม Career Model ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการโอนย้ายงานที่มีความเหมาะสม เป็นเกณฑ์มาตรฐานและจูงใจพนักงาน
 - 4.5. รูปแบบแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ โอนย้ายงานข้าม Sub Group ของ Job Family เดียวกัน และโอนย้ายงานข้าม Job Family ที่ต่างกันในองค์กร

โดยการพิจารณาต้องอาศัยเกณฑ์ในการประเมินที่เป็นธรรม โปร่งใส และเป็นบรรทัดฐานที่แน่ชัดตามความเหมาะสมของ J.D. และ KPIs ของแต่ละแผนก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อครหา หรือลดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลง เพื่อประโยชน์ในการสร้างสรรค์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในระยะยาว

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มพนักงานที่ลาออกไปให้ความสำคัญกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความชัดเจนของขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย ความเหมาะสมของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความชัดเจนของเป้าหมายในการทำงานและตัวชี้วัด รวมทั้งความเหมาะสมในการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมลาออกขึ้นของพนักงานตามลำดับ ส่วนประเด็น

อื่นๆ แม้จะไม่ส่งผลสำคัญต่อพฤติกรรมดังกล่าวแต่ก็มีนัยยะสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่ทางองค์กรต้องเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และที่สำคัญควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีความชัดเจนเป็นมาตรฐาน เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองและสามารถเติบโตบนเส้นทางอาชีพที่มั่นคง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความมั่นคงให้กับทั้งตนเองและองค์กรได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณควบคู่โดยจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงาน และควรศึกษาวิจัยและทำการสำรวจตลาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อัตราค่าตอบแทนที่พึงจ่าย ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม เพื่อศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจและนำไปพัฒนาการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้น คือ ต้องกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงาน วางขอบเขตความรับผิดชอบของงานให้ชัดเจน ส่งเสริมให้จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และนำไปใช้ให้ชัดเจน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้อย่างเหมาะสมและมั่นคง ขณะเดียวกันควรมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อเป็นการรักษาคณดีและคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวอันเป็นประโยชน์ในการสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ จัดให้มีศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากร มีคู่มือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อใช้เป็นแนวทางและแนวคิดสำหรับพนักงานในการวางแผนเป้าหมายในอาชีพวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และแผนระยะยาว อาทิ จัดให้มีที่ปรึกษาทางอาชีพหรือการให้คำแนะนำ หัวหน้างานต้องให้ความยินยอมเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ก่อนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน ในกรณีขอโอนย้ายข้ามหน่วยงานจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง และนำผลมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ความก้าวหน้าและการวางแผนอัตรากำลังคนต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลทิพย์ จีงสงวนสิทธิ์ (2547). การศึกษากรณีการลาออกของพนักงานรับจ้างช่วง (Subcontractor), ในรายงานปฏิบัติงานสหกิจศึกษา. (หน้า 9-20). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประสงค์ร์ ปัทมพลังกูร. การบริหารงานบริหารคนและเหตุผลที่แท้จริงของการลาออกของพนักงาน.

เมื่อ 25 พฤศจิกายน 2555 จาก <http://www.gotoknow.org>

ปรีชา เปี่ยมพงษ์ศานต์. (2535). การมีส่วนร่วมของแรงงานกับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และสิ่งแวดล้อม. แรงงานกับการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : มูลนิธิอารมณ์พงศ์พงษ์.

เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.

ลออจิต อิงเจริญสุนทร. (2545). การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม: ศึกษาเฉพาะ กรณีโรงแรมอมารี เอเทรียม กรุงเทพฯ. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สกวรัตน์ อินทุสมิต. (2543). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และ ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สงกรานต์ เขยเล็ก. “ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง.” งานนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา (2550). **Essential Tips for People Management.** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์ พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ภาษาต่างประเทศ

Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch.1959. **The Motivation to Work.**

New York : John Wiley and Sons, Inc.

Lawler, E. E. **111 Job Design and Employee Motivation.** Personnel Psychology

Mobley, H.William. **Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control.** Texas :

Addison-Wesley Publishing Company Press, 1982.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Maslow, Abraham. 1970. **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row Publishers.
- Shikiar, R., & Freudenberg, R. (1982). **Unemployment Rates as a Moderator of the Job Dissatisfaction-turnover Relation**. Human Relations, 25, 845-856.
- Vroom, H Victor. 1964. **Work and Motivation**. Now York : Wiley and Sons Inc.