

Factors Affecting the Resignation of Employees: A Case Study of the Ground Staff at Suvarnabhumi Airport

Thunyarut Sanmai

<http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/140>

ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน : ศึกษาพนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำ

ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ

ธัญญารัตน์ สันไม, อหุฉัตร ชำชอง

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 081-624-5375 , E-mail : dew_narak@yahoo.com

คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : 089-446-8663 , E-mail : anuchat_c@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาด้วยตนเองเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน : ศึกษาพนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำทำอากาศยานสุวรรณภูมิ” ด้วยธุรกิจบริการภาคพื้นดินนั้นเป็นธุรกิจที่หนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเดินทางของผู้โดยสารทั่วโลกจำนวนมากที่เลือกการเดินทางด้วยการโดยสารเครื่องบิน ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวหรือเพื่อการติดต่อธุรกิจ งานบริการภาคพื้นดินเป็นการทำงานที่ต้องแข่งขันกับเวลาที่จำกัด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีไหวพริบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรในการดำเนินธุรกิจองค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งพนักงานเหล่านี้

วัตถุประสงค์ เพื่อทราบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการบริหารงาน และปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน

บทนำ

บริษัท จดทะเบียนก่อตั้งในปี พ.ศ. 2547 ดำเนินกิจการให้บริการภาคพื้นดินอย่างครอบคลุม โดยผู้ร่วมลงทุนที่มีประสบการณ์ด้านการให้บริการภาคพื้นดินมานาน โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท เป้าหมายของการเป็นธุรกิจบริการภาคพื้นดินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก บริษัท จึงมุ่งพัฒนาการบริการลูกค้าภาคพื้นให้มีความสามารถในการสร้างความสะดวกสบายความปลอดภัยสูงสุดแก่ผู้โดยสาร เพิ่มรายได้ให้กับองค์กรด้วยการให้บริการสายการบินลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ปัจจุบันการคมนาคมติดต่อสื่อสารเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในชีวิตมนุษย์แทบทุกวินาที ธุรกิจอุตสาหกรรมมีการแข่งขันอย่างรุนแรงมาก และธุรกิจที่จะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้จะต้องมีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาทั้งในด้านการผลิตและการบริการ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าจะทำให้การบริการเป็นที่น่าประทับใจของลูกค้าคือ พนักงานผู้ให้บริการ

ทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยที่มีส่วนทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านเงินทุน วัสดุในการผลิต รวมทั้งความรู้และเทคนิคทางวิชาการ แต่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากเป็นผู้กำหนดความอยู่รอดขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารด้านหนึ่งขององค์กร ในองค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่องค์กรนั้นๆ ก็จะประสบความสำเร็จได้

จากการศึกษา การลาออกของพนักงานในบริษัทบริการภาคพื้นหนึ่งพบว่า มีการลาออกตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 ถึงปี พ.ศ.2553 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ดังนี้

ปี พ.ศ. 2548 = 7.50%

ปี พ.ศ. 2549 = 20.00%

ปี พ.ศ. 2550 = 20.00%

ปี พ.ศ. 2551 = 21.82%

ปี พ.ศ. 2552 = 28.75%

ปี พ.ศ. 2553 = 34.29%

ดังนั้น จึงมีความจำเป็น ที่จะทำการศึกษาเพื่อหาสาเหตุของการลาออกของพนักงานที่ทำงานบริการภาคพื้น ประจำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่มีจำนวนมากขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างไร

นิยามศัพท์

“พนักงานต้อนรับภาคพื้น” หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานผู้ให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารในการใช้บริการเดินทางเฉพาะบริเวณท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

“ปัจจัยส่วนบุคคล” หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของประชากร ที่ทำการศึกษาได้แก่ เพศ อายุ เงินเดือน ตำแหน่ง สถานภาพสมรส การศึกษา และระยะเวลาที่ทำงาน

“**ปัจจัยจูงใจภายในตัวบุคคล**” หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นภายใต้จิตใจของบุคคลเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจ ด้านทัศนคติ และด้านขวัญกำลังใจ

“**ปัจจัยด้านการบริหาร**” หมายถึง สถานการณ์ที่พนักงานจะต้องพบเจอเมื่อได้ทำงานในองค์กรซึ่งเกิดจากแนวคิดในการบริหารจัดการร่วมกันในองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ลักษณะงาน สวัสดิการ กฎระเบียบข้อบังคับ การประเมินผลและนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง

“**แรงจูงใจ Motivation**” หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่จะทำให้หน่วยงาน หรือองค์กร ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

“**ความพึงพอใจในงาน Job Satisfaction**” หมายถึง ทัศนคติหรือสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีที่มีต่อการทำงานที่ทำเมื่อเขาได้รับการปฏิบัติที่ดีตอบสนองความต้องการของเขาได้ตามสมควร ย่อมทำให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

“**สวัสดิการ**” หมายถึง สิ่งที่บริษัทมอบให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานซึ่งในบางส่วนกำหนดขึ้นโดยกฎหมายไว้ให้มีเป็นอย่างต่ำในระดับหนึ่ง และความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ที่บริษัทมอบให้ที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือในกรณีต่างๆ เช่น กรณีแต่งงาน การศึกษาบุตร เป็นต้น

“**กฎระเบียบข้อบังคับ**” หมายถึง ข้อกำหนดเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงานทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทำงานอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและพึงพอใจในสถานประกอบการนั้นๆ

“**การประเมิน**” หมายถึง โอกาสในการย้ายเพื่อทำการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การทำงานให้ไปยังจุดที่เหมาะสม ไม่ว่าจะสูงขึ้นหรือเท่าเดิมแต่ปรับไปยังอีกส่วนงานหนึ่งทั้งนี้ก็เพื่อ

ความเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของพนักงานในแต่ละบุคคลซึ่งรวมไปถึงอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น

“การพัฒนาความรู้ความสามารถและความก้าวหน้า” หมายถึง บริษัทมีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรให้ทันกับวิทยาการต่างๆ ที่จะนำเข้ามาใช้ในหน่วยงานทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรของหน่วยงานและองค์กรนั้นๆ

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน” หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ในระดับของเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จในที่สุด

“ความตั้งใจที่จะลาออก (Turnover Intention)” หมายถึง ความต้องการหรือความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การลาออกจากงานที่ทำอยู่ ทั้งการลาออกเพื่อไปทำงานยังหน่วยงานอื่นและการลาออกจากการเป็นพนักงานเพื่อไปทำงานกับองค์กรอื่น

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน : ศึกษาพนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” ครั้งนี้ ได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี บทความและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ การกำหนด ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว องค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) โอกาสและอุปสรรคจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์โอกาสและปัญหาโดยใช้ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดกลยุทธ์

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PEST Analysis

PEST Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมในพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่ใหม่และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ PEST Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology)

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์อุตสาหกรรม Five Forces Model

“Porter’s Five Competition Forces Model” ที่พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter) เพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่ามียปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry)
2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)
3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)
4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)
5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy Needs)

ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมติฐานความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า

1. มนุษย์นั้นมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วนั้น จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นความสำคัญ (A Hierarchy of Needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand Satisfaction)

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

ปัจจัยจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivator Factor) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ
ความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ปฏิบัติเอง

ปัจจัยค้ำจุนอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์ความรู้สึกทาง
ลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงาน

3. ทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีวี (VIE) ของวรูม

ทฤษฎีที่วรูมเสนอนั้นมีแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็น
ความชอบ (valence) ความเป็นเครื่องมือ (instrumentality) และความคาดหวัง (expectancy)
ได้มีการนำเอาพยัญชนะแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษเรียงต่อกัน รวมเรียกว่าทฤษฎีวี (VIE)
สมมติฐานพื้นฐานที่มีความในทฤษฎีนี้ ก็คือ การเลือกเอาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (ท่ามกลางบรรดา
ทางเลือกต่าง ๆ นั้น) จะสัมพันธ์อย่างมีกฎเกณฑ์กับสภาพทางจิตวิทยา ซึ่งจะเกิดขึ้นใน
ระยะเวลาเดียวกันกับพฤติกรรม

4. ทฤษฎีการจูงใจว่าด้วย ERG ของ อัลเดอเฟอร์

พัฒนาโดยยึดพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ โดยตรงแต่ได้มีการ
สร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ มาสโลว์ จากการศึกษาอัลเดอเฟอร์ เห็นว่า
ความต้องการของมนุษย์นั้นแบ่งเป็น 3 ประเภท

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence) = E
2. ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) = R
3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) = G

5. ทฤษฎีการต้องการประสพผลสำเร็จของแมคเคลแลนด์ และแอทคินสัน

(The need to achieve Theory)

เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จทั้ง 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ อำนาจ และสายสัมพันธ์ มนุษย์มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยต่างกัน ความต้องการทั้ง 3 ชนิด มีดังนี้

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement)
2. ความต้องการด้านอำนาจ (power)
3. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (affiliation)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก

การลาออก” ในที่นี้ใช้ในความหมายของ “turnover” จากการศึกษาของ เซย์เลส และ สเตราสส์ (Sayles and Strauss, 1977, p. 52-53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์กรไปและในขณะเดียวกันก็จะมี การว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาทดแทน โดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อน หรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management

ปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Development

เป็นกระบวนการที่สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนให้พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง

6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพนักงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของพนักงานแต่ละคน

7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน

ในการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างแข็งขัน แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่การได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

Job Enrichment หรือ การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นเครื่องมือที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job Design) ที่หลากหลาย ซึ่งพื้นฐานสำคัญของ Job Enrichment มาจากแนวคิดของ Frederick Herzberg ในปี 1950 และ 1960 ผู้

ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ต่อมา Hackman และ Oldman ได้นำมาศึกษาต่อ โดยที่มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของ Job Enrichment

ระเบียบวิธีการศึกษา และผลการศึกษา

การศึกษาด้วยตนเองในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน : ศึกษาพนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงาน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บข้อมูลจากรวบรวมเอกสาร และค้นคว้าข้อมูลของบริษัทและรายละเอียดต่างๆ จากเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ จากเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎี แนวคิดการวิเคราะห์บทความจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์หัวหน้างาน พนักงานที่ลาออกแล้ว และพนักงานที่ตัดสินใจลาออก

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การสรุปและประมวลผลจากแบบสอบถาม

ปัจจัยจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ ด้านทัศนคติในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงาน ด้านขวัญและกำลังใจ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ปัจจัยจูงใจด้านการบริหาร ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการประเมินผล ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานคือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนที่ 2 การสรุปและประมวลผลตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั่วไป PEST Analysis

สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political: P) ปัจจัยทางการเมืองถือว่ากระทบต่อ บริษัทและยังส่งผลต่อทิศทางเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics: E) สภาพเศรษฐกิจไทยและทั่วโลกประสบ ปัญหา ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการบิน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จาก เศรษฐกิจที่ประสบปัญหาทำให้ผู้คนเกิดความตระหนักในการใช้จ่ายมากขึ้น

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม (Social: S) การคมนาคมโดยเครื่องบินเข้ามามีส่วนใน การใช้ชีวิตของผู้คนเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเพื่อเป็นการเดินทางเพื่อการทำธุรกิจ หรือการเดินทาง เพื่อการท่องเที่ยว เพราะความสะดวกสบายและรวดเร็วช่วยประหยัดเวลา

สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technology: T) สำหรับเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม บริการภาคพื้นดิน สามารถนำไปพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Model)

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry)

บริษัทที่ให้บริการภาคพื้นดินอย่างครอบคลุมมีเพียง 2 บริษัทเท่านั้นถือว่ามีการแข่งขัน ค่อนข้างสูง

2. อุปสรรคของคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา (Threat of New Entrants)

การลงทุนในอุตสาหกรรมบริการภาคพื้นดินนั้นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงมาก จึงทำ ให้คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาแย่งครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้ยาก

3. อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)

ในด้านความเสี่ยงหรือภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมบริการภาคพื้นนั้นมี
น้อยมาก ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)

อุตสาหกรรมบริการภาคพื้นดินมีผู้ให้บริการอยู่น้อยมากจึงทำให้ลูกค้าสายการมีอำนาจ
ในการต่อรองค่อนข้างน้อย

5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

ในอุตสาหกรรมบริการภาคพื้นดินผู้ขายปัจจัยการผลิตมีบทบาทน้อยมากในการสร้าง
ความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน บริษัทมีผู้บริหารและพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ
และประสบการณ์ในธุรกิจบริการภาคพื้นดิน ทำให้สามารถคาดการณ์ความเติบโตของธุรกิจได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากปัจจุบันมีสายการบินต้นทุนต่ำเปิด
ให้บริการมากขึ้น ถือเป็นโอกาสที่ดีในการที่ลูกค้าสายการบินต่าง ๆ นั้น สนใจที่จะเข้ารับบริการ
จากบริษัท

การกำหนดกลยุทธ์

1. กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทน

มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายหรือความต้องการทางกายภาพ เป็นความ
ต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และจำเป็นที่สำหรับการดำรงชีพของมนุษย์ สามารถจูงใจให้
พนักงานทำงานอยู่ในองค์กรและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมี
ประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างประสบการณ์ของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในแต่ละช่วงเวลาให้กับพนักงานการฝึกอบรมหรือการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า ต้องมั่นใจได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐาน

3. กลยุทธ์การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่งาน

การจัดทำ Career Path คือ การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร และเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากร และตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาวองค์กรควรมีการวางแผนในการทำงาน Career Path ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (Competency) ของพนักงาน

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า พนักงานลาออกที่เคยทำงานและพนักงานที่กำลังตัดสินใจลาออก ระบุถึงสาเหตุที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน คือ ด้านโอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้นนั้นจะมีวิธีการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน เพียงแต่ในแต่ละครั้งที่ปฏิบัติงานนั้นจะประสบกับเหตุการณ์ที่ต้องใช้ไหวพริบและความชำนาญในการแก้ไขเหตุการณ์ที่ต่างกันไป ในการประเมินผลการทำงานก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ถ้าเกิดการประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรมขึ้น

การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นแนวคิดที่ช่วยพัฒนาพนักงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพ

และความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) จึงเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร โดยผลของการพัฒนาอาชีพจะมีประโยชน์ คือ ทำให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร

FYZYOM# วรรณกรรม

ภาษาไทย

- กรกฎ พลพานิช. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ การตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุทสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- กรองแก้ว อยู่สุข. 2542. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กุลวดี เทศประทีป. 2544. ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดุจดาว มีปรีชา. 2539. การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร กรณีศึกษา : องค์กรเอกชน ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ธงชัย สันติวงศ์. 2533. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภารดี บุตรศักดิ์ศรี. 2549. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในงานและ
แนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขต
กรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ.
2545 พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร**

เสนาะ ติเยาว์. 2525. **การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

สมยศ นาวิการ. (2553). **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ**

ภาษาต่างประเทศ

Applewhite, P.B. 1965. **Organization Behavior.** New York : Prentice-Hill.

Blum, Minton L.;& Jane C. Naylor. (1968). **Industrial Psychology.** New York : Harper &
RowPublisher.

Mowday, Richard T. ; Steers, Richard M. ; and Lyaan W. Porter. **Employee
Organization Linkage : The Psychology of Commitment, Absenteeism and
Turnover.** New York : Academic Press, 1982

Sayles Leonard and Strauss Georyl. 1977. **Managing Human Resources.** New Jersey :
Prentice – Hall

Steers, R.M. 1977. **Organization Effectiveness.** California Publishing Company Inc.