

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย
ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

**FACTORS AFFECTING INTENTION TO QUIT OF GENERATION Y
EMPLOYEES IN BANGKOK**

กฤตภาส สุภภวิชัยกานต์

สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้รับผิดชอบบทความ

Krittapas Suppawichaikand

Email: krittapas.s@hotmail.com

Faculty of Business Administration Program in Management

Ramkhamhaeng University

Corresponding Author

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อศึกษาการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene factors) ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ตามการคำนวณที่ได้จากตารางของ Taro Yamane การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ใช้สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือสะดวก (Convenience Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการทำการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกัน มี การตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครต่างกัน อย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยจูงใจในการทำงาน และ ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีทั้งหมด 9 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีที่มีผลสูงสุด ได้แก่ ด้านรายได้และสวัสดิการ (Salary), ด้านนโยบายและการบริหารงาน (Company policies), ด้านโอกาสในการเติบโต (Growth), ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Relationship with supervisor and peers), ด้านสำเร็จในการทำงาน (Achievement), ด้านการให้ความสำคัญกับพนักงาน (Recognition), ด้านความก้าวหน้า (Advancement), ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และสุดท้าย ด้านความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)

คำสำคัญ: ปัจจัยจูงใจในการทำงาน, ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน, การตัดสินใจลาออก

ABSTRACT

The objective of this research, “Factors Affecting Intention to Quit of Generation Y Employees in Bangkok”, are 1. To study the intention to quit of generation Y employees working in Bangkok 2. To study the intention to quit of generation Y employees working in Bangkok classified by personal factors 3. To study Motivation Factors and Hygiene Factors affecting the intention to quit of generation Y employees working in Bangkok. The sample group used in this research was 400 generation Y employees working in Bangkok per calculation from Taro Yamane’s table and using convenience sampling. The research instrument is a questionnaire.

The findings indicated that the intention to quit of generation Y employees working in Bangkok from different personal factors such as gender, marital status, education level and average monthly income are different at the significance level of 0.05. Moreover, there are 9 of Motivation Factors and Hygiene Factors that affect the intention to quit of generation Y employees working in Bangkok at the significance level of 0.05 – consisting of Salary, Company policies, Growth, Relationship with supervisor and peers, Achievement, Recognition, Advancement, Responsibility, and Job Security.

Keyword: Motivation Factors, Hygiene Factors, Intention to Quit

บทนำ

Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2021) ได้กล่าวถึงหัวข้อความท้าทายของช่องว่างระหว่างเจเนอเรชั่น ในการให้ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นต่างๆ 5 เจเนอเรชั่น และการทำการตลาดกับคนทั้ง 5 เจเนอเรชั่น อันประกอบด้วย เบบี้บูมเมอร์, เจเนอเรชั่นเอ็กซ์, เจเนอเรชั่นวาย, เจเนอเรชั่นแซท และเจเนอเรชั่นอัลฟา นอกจากนี้ อ้างอิงถึง Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (2022) ซึ่งได้ทำการสำรวจบุคลากรในเจเนอเรชั่นวาย (Millennials) จำนวน 8,412 คน และ เจเนอเรชั่นแซท (Gen Z) อีก 14,808 คน จากกว่า 46 ประเทศทั่วโลก ในจำนวนนี้ได้รวมถึงคนไทยรุ่นใหม่ถึง 300 คนด้วย เพื่อสำรวจมุมมองของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อการทำงาน และมุมมองที่มีต่อโลกในมิติต่างๆ การสำรวจได้แสดงให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็นดังต่อไปนี้ 1. คนรุ่นเจเนอเรชั่นวาย และ เจเนอเรชั่นแซท ต้องดิ้นรนต่อสู้กับปัญหาเรื่องค่าครองชีพและความกังวลด้านการเงิน 2. Great Resignation ส่งสัญญาณการถึงจุดวิกฤตขั้นแตกหักที่สำคัญ และ โอกาสที่จะทำการประเมินวิธีการทำงานใหม่ 3. คนรุ่น เจเนอเรชั่นวาย และ เจเนอเรชั่นแซท ให้คุณค่าและความสำคัญกับทางเลือกที่ยั่งยืน และกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมของนายจ้าง 4. ปัญหาด้านสุขภาพจิตในที่ทำงาน ยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ทำทนายอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความกังวลเรื่อง Work life balance

รวมทั้ง The Adecco Group, (2022) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของคนทำงาน ในปี 2022 พบว่า 1. หนึ่งในสี่ ของพนักงานทั้งหมด เตรียมลาออกในอีก 1 ปีข้างหน้า ยังเป็นการตอกย้ำความรุนแรงของ Great Resignation 2. เมื่อพูดถึงความสำเร็จ Work life balance เป็นสิ่งที่คนนึกถึงเป็นอันดับ 1 ในขณะที่ ความสุขในการทำงานถูกนึกถึงเป็นอันดับที่ 2 ประเด็นที่น่าสนใจคือปัจจัยทางด้านเงินเดือนและการมีรายได้สูงไม่ได้ถูกนึกถึงเป็น 5 อันดับแรกของนิยามความสำเร็จ 3. คนรุ่น เจเนอเรชั่นวาย และ เจเนอเรชั่นแซท เชื่อในความคิดและหลักการที่ว่า Candidate as a consumer กล่าวคือ Candidate ก็เสมือนหนึ่งเป็น Consumer หรือลูกค้า มีสิทธิ์ที่จะเลือกงาน และเป็นหน้าที่ของบริษัทที่จะต้องดึงดูดคนเก่งเข้ามาในองค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องรักษาคคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กรให้ได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร โดยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่ส่งผลถึงการตัดสินใจลาออก ประชากรที่ศึกษาคือกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน, สายงาน/สายอาชีพและระยะเวลาการทำงาน

3. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร สํารวจโดยใช้แบบสอบถาม ด้วยวิธีการสุ่มแบบสะดวก
2. ขอบเขตด้านระยะเวลา เริ่มดำเนินการวิจัยในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม 2566
3. ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล, ปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันน่าจะมีการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครที่ต่างกัน
2. ปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation factors) และ ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene factors) มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงสาเหตุตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร
2. เป็นแนวทางในการให้กับองค์กร หัวหน้างาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกำลังคน เพื่อดึงดูดคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่เก่งและมีความสามารถเข้ามาในองค์กร
3. เป็นแนวทางในการให้กับองค์กร หัวหน้างาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกำลังคน เพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทรงคุณค่าไว้กับองค์กร
4. เป็นแนวทางให้กับผู้ที่ต้องการศึกษา สนใจในประเด็นนี้และในเรื่องที่เกี่ยวข้องด้านอื่นๆต่อไป

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor Theory)

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017) ได้ให้นิยามปัจจัยจูงใจในการทำงานไว้ว่าเป็นการจัดเตรียมหรือให้บางสิ่งบางอย่างแก่บุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้นทำอะไรบางอย่าง ในทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg แรงจูงใจ หรือ Motivation เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องอย่างมากกับ กับความพึงพอใจ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน เกี่ยวพันอย่างมากกับงานและนำมาสู่ทัศนคติที่ดีต่องาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเจริญเติบโต และการได้บรรลุสิ่งที่ตัวเองเป็น (Self-actualization)

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย ความก้าวหน้า, ลักษณะงาน, โอกาสในการเติบโต, ความรับผิดชอบ, การให้ความสำคัญกับพนักงาน และความสำเร็จในการทำงาน

อีกทั้งยังได้ให้นิยามปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลดระดับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งตรงข้ามกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ 'การทำงาน' หรือสถานที่ทำงาน Herzberg ระบุว่าปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน เป็นสิ่งภายนอกของงาน และหากมีอยู่จะนำไปสู่การป้องกันความไม่พึงพอใจในงาน

ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น, รายได้, นโยบายและการบริหารงาน, การกำกับดูแล และ สภาพการทำงาน

Ruthankoon, R., & Olu Ogunlana, S. (2003) ได้ให้รายละเอียดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ไว้ว่า แนวคิดหลักของทฤษฎีคือความแตกต่างระหว่างปัจจัยสองกลุ่มที่เรียกว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีแล้ว ปัจจัยด้านแรงจูงใจทำงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานเท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนทำงานเพื่อลดความไม่พึงพอใจในงาน

จากข้อมูลของ Herzberg ปัจจัยด้านแรงจูงใจประกอบด้วย 6 ปัจจัย “เนื้อหางาน-job content” ซึ่งรวมถึงความสำเร็จ, การได้รับการยอมรับ, ตัวงานเอง, ความรับผิดชอบ, ความก้าวหน้า และ โอกาสในการเติบโต (ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนในการทำงานคือปัจจัย “บริบทของงาน-job context” ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบายบริษัท, การกำกับดูแล, ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน, สภาพการทำงาน, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, เงินเดือน, ชีวิตส่วนตัว, ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา, สถานะ, และความมั่นคงของงาน

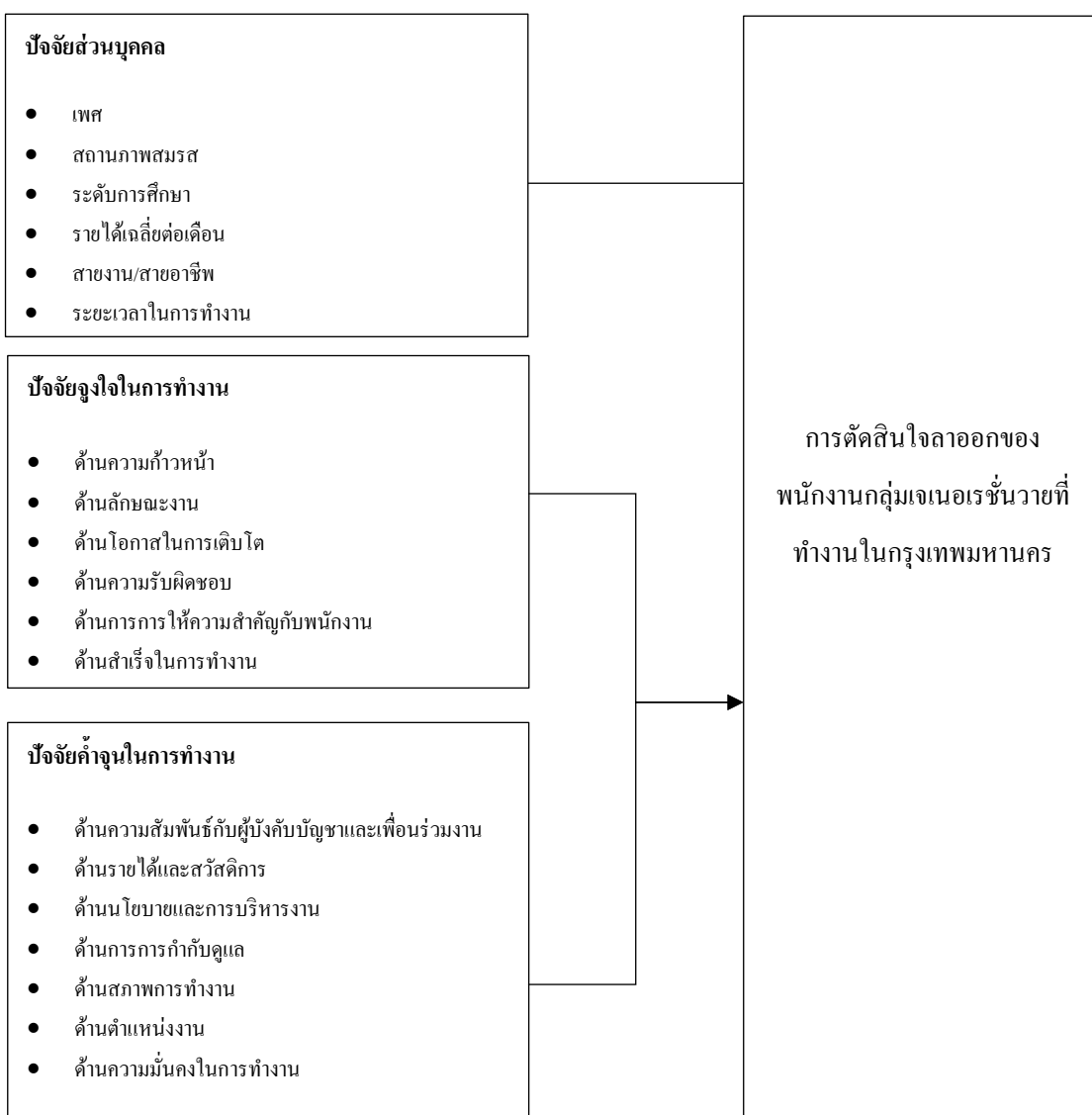
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจในการลาออก (Intention to quit Theory)

Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004) ได้จัดประเภทรูปแบบการตัดสินใจลาออกของคนเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งได้ให้คำอธิบายขั้นตอนการตัดสินใจด้วยความรู้ความเข้าใจที่ใช้และระยะเวลาในการตัดสินใจ, ประเภทของเหตุการณ์ที่น่าจะกระตุ้นขั้นตอนเหล่านี้ และแนวทางของแรงจูงใจหรือเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้าย รูปแบบการตัดสินใจลาออกของคน 4 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้:

1. คนที่ตัดสินใจลาออกแบบหุนหันพลันแล่น (Impulsive quitters) - คนกลุ่มนี้ถูกขับเคลื่อนด้วยผลกระทบด้านลบตามมาด้วยการลาออกแบบ "ฉับพลัน" คาดเดาและจัดการ ได้ยาก การจัดการจึงควรมุ่งเน้นที่การเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและลดนโยบายที่จะก่อให้เกิดผลเสียอย่างรุนแรงของพนักงาน
2. คนที่ตัดสินใจลาออกจากการเปรียบเทียบ (Comparison quitters) – คนกลุ่มนี้ถูกดึงดูดให้ออกจากองค์กรด้วยงานอื่น และไม่ค่อยที่จะมีผลกระทบด้านลบที่รุนแรงต่อนายจ้างปัจจุบันพนักงานกลุ่มนี้รู้สึกเป็นบวกมากขึ้นต่อองค์กรของตนและอาจมองเห็น โอกาสในอนาคตที่ดีสำหรับตนเอง

3. คนที่ตัดสินใจลาออกที่วางแผนไว้ล่วงหน้า (Preplanned quitters)– คนกลุ่มนี้วางแผนล่วงหน้าเพื่อลาออกในเวลาที่กำหนดไว้แล้วในอนาคต คนกลุ่มที่ลาออกแบบวางแผนล่วงหน้านี้มีแนวโน้มที่จะมีความไม่พอใจกับองค์กรของตนน้อยกว่าคนที่ตัดสินใจลาออกแบบหุนหันพลันแล่น
4. คนที่ตัดสินใจลาออกแบบมีเงื่อนไข (Conditional quitters)– คนกลุ่มนี้วางแผนที่จะลาออกหากมีเหตุการณ์ไม่แน่นอนหรือได้รับรู้ถึงเรื่องที่ไม่คาดคิด แต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการลาออก ข้อเรียกร้องที่เป็นเงื่อนไขที่ตอบสนองไม่เกี่ยวข้องกับการได้รับข้อเสนองานอื่น ผู้บริหารควรพิจารณาจัดให้มีการแนะนำอาชีพ ซึ่งแจ้งหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน และยึดหลักความยุติธรรมในการให้โอกาสในการพัฒนาในสายงาน การช่วยให้พนักงานมองเห็นอนาคตของตนเองกับองค์กรอาจดึงดูดให้พวกเขาไม่ลาออก หรือ ทบทวนความคิดใหม่ ในกรณีที่เป็นแผนการลาออกแบบมีเงื่อนไข

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ประชากรที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มคนเจนเอเรชั่นวาย ที่มีอายุระหว่าง 25 ถึง 40ปี ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลสถิติกรุงเทพมหานคร 2564 ของกองทุนศาสตราจารย์บริหารจัดการ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ประชากรในกรุงเทพมหานครมีจำนวนทั้งสิ้น 5,527,994 คน แบ่งเป็น ชาย 2,592,292 คน และหญิง 2,935,702คน ทั้งนี้เป็นกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวาย ที่มีอายุระหว่าง 25 ถึง 40ปี จำนวน 1,249,543 คน คิดเป็น 22.60% ของจำนวนประชากรทั้งหมด การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยอ้างอิงจากตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973 : 125) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนของการค่าสัดส่วนเกิดขึ้นได้ในระดับ +5% ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ คือ 400 คน การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ใช้สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือสะดวก

ผู้วิจัยทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษางานวิจัยจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม พบว่าค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดและนำไปทดลองใช้ (try-out) โดยการกระจายแบบสอบถามออนไลน์ บน Google Form ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ $= 0.969$ แสดงว่าข้อคำถาม มีระดับความเชื่อมั่นสูงและสามารถนำไปเก็บข้อมูลได้

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลนั้นมาประมวลผลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) กับตัวแปรที่มีระดับการวัดเชิงกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงาน/สายอาชีพ และระยะเวลาการทำงาน
- ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) กับตัวแปรที่มีระดับการวัดเชิงปริมาณ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน , ปัจจัยก้ำจุนในการทำงาน และการตัดสินใจลาออกของกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- การตัดสินใจลาออกของกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการทดสอบ t-Test
- การตัดสินใจลาออกของกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงาน/สายอาชีพ และระยะเวลาการทำงาน จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะนำไปสู่การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD
- เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงาน และ ปัจจัยก้ำจุนในการทำงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ Multiple Regression Analysis

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการวิจัย เรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติดังนี้ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.70 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 59.60 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.90 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 25,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.60 ทำงานอยู่ในอยู่ในสายงาน / สายอาชีพ ธุรกิจการเงินและการธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 21.50 และมีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.40 ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายที่มีอายุระหว่าง 25-32 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.10 โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.132 เมื่อพิจารณาเหตุผลในการตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน พบว่า การตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงานจากความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ การตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงานจากความไม่พึงพอใจในองค์กร และกาดตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงานจากความไม่พึงพอใจในคุณภาพชีวิตที่เป็นอยู่ อยู่ในระดับคะแนนมากทั้ง 3 ด้าน
2. ผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน, สายงาน/สายอาชีพ และ ระยะเวลาการทำงาน ใช้สถิติการทดสอบ t-test กับตัวแปรเพศ และใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) กับตัวแปรด้านสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

สายงาน/สายอาชีพ และระยะเวลาการทำงาน ถ้าสมมุติฐานแต่ละข้อให้ผลว่าต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้สถิติ LSD สามารถสรุปการวิจัยได้ดังนี้

- พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศ ต่างกัน มีการตัดสินใจลาออกต่างกัน
- พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพสมรส ต่างกัน มีการตัดสินใจลาออกต่างกัน โดยพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพ โสด ซึ่งผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากอยู่ในกลุ่มนี้ มีการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างจากสถานภาพอื่นๆ
- พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีการตัดสินใจลาออก ต่างกัน โดยพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่ามัธยมศึกษา และ มัธยมศึกษา / ปวช. มีการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างจากระดับการศึกษาอื่นๆ
- กลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีการตัดสินใจลาออก ต่างกัน โดยพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 25,001 บาท ซึ่งผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากอยู่ในกลุ่มนี้ มีการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่นๆ

ทั้งนี้พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครที่มี สายงาน /สายอาชีพ และ ระยะเวลาการทำงาน ต่างกัน มี การตัดสินใจลาออก ไม่ต่างกัน

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ทางผู้วิจัยได้แบ่งช่วงอายุของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็น 2 ช่วง กลุ่มที่มีอายุ 25 – 32 ปี และ 33 – 40 ปี จากการทดสอบทางสถิติพบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีการตัดสินใจลาออกโดยภาพรวม ไม่ต่างกัน

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงใจในการทำงาน และ ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครสามารถสรุปการวิจัย ได้ดังนี้

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเออร์ชั้นวัยที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยเชิงใจและปัจจัยด้าน	b	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
Constant	0.562	0.153		3.681	0.000*	44.073	0.000*
ด้านความก้าวหน้า	0.132	0.041	0.135	3.197	0.001*		
ด้านลักษณะงาน	0.002	0.045	0.002	0.040	0.968		
ด้านโอกาสในการเติบโต	0.177	0.043	0.184	4.122	0.000*		
ด้านความรับผิดชอบ	0.115	0.048	0.123	2.403	0.017*		
ด้านการให้ความสำคัญกับพนักงาน	-0.133	0.048	-0.145	-2.791	0.005*		
ด้านสำเร็จในการทำงาน	-0.147	0.046	-0.156	-3.178	0.002*		
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	0.155	0.044	0.175	3.567	0.000*		
ด้านรายได้และสวัสดิการ	0.207	0.042	0.233	4.950	0.000*		
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	0.185	0.053	0.200	3.483	0.001*		
ด้านการกำกับดูแล	0.039	0.057	0.042	0.680	0.497		
ด้านสภาพการทำงาน	0.019	0.054	0.021	0.343	0.731		
ด้านตำแหน่งงาน	0.048	0.046	0.054	1.046	0.296		
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	0.105	0.046	0.119	2.257	0.024*		

R = 0.760a, R2= 0.578, Adjusted R Square = 0.564, SEE = 0.747

*sig < 0.05

สามารถนำมาแทนค่าสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 0.562 + 0.207(\text{ด้านรายได้และสวัสดิการ}) + 0.185(\text{ด้านนโยบายและการบริหารงาน}) + 0.177(\text{ด้านโอกาสในการเติบโต}) + 0.155(\text{ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน}) - 0.147(\text{ด้านสำเร็จในการทำงาน}) - 0.133(\text{ด้านการให้ความสำคัญกับพนักงาน}) + 0.132(\text{ด้านความก้าวหน้า}) + 0.115(\text{ด้านความรับผิดชอบ}) + 0.105(\text{ด้านความมั่นคงในการทำงาน})$$

เมื่อเรียงลำดับจากด้านที่มีที่มีผลสูงสุด ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ, ด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านโอกาสในการเติบโต, ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, ด้านสำเร็จในการทำงาน, ด้านการให้ความสำคัญกับพนักงาน, ด้านความก้าวหน้า, ด้านความรับผิดชอบ และสุดท้าย ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยทั้ง 9 ด้านนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 57.8 หรือมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 57.8 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ที่ ± 0.153

ส่วนปัจจัย ด้านลักษณะงาน, ด้านการกำกับดูแล, ด้านสภาพการทำงาน และ ด้านตำแหน่งงาน ปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้ไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร

กล่าวโดยสรุปคือปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครมากที่สุด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย

- a) ด้านรายได้และสวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen, Y. Q., You, Y. W., Zhang, Q., Wang, Y. D., & Dai, T. (2022) ที่พบว่าช่องว่างของรายได้จริงและรายได้ที่คาดหวังต่อเดือนมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกของแพทย์ในชนบทจีนและในขณะเดียวกัน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของแพทย์ในชนบท ได้แก่ เงินเดือนที่ตรงกับภาระงาน
- b) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Awar, M. S., Al-Habeet, A., Gafer, A., Al-Amery, B., Edrees, W. H., & Al-Asbahi, A. (2022) ที่พบว่า นโยบายองค์กรบางประการที่ไม่เหมาะสม ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน
- c) ด้านโอกาสในการเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022) ที่พบว่า เมื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยก้ำจุนในการทำงาน ที่แตกต่างกันกับความพึงพอใจในงาน พบว่าความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ตัวกระตุ้นด้านโอกาสในการเติบโต
- d) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Awar, M. S., Al-Habeet, A., Gafer, A., Al-Amery, B., Edrees, W. H., & Al-Asbahi, A. (2022) ที่พบว่า การไม่ได้รับการยอมรับในสถานะทางวิชาชีพของ บุคลากรที่ทำงานในหึ่งปฏิบัติการทางคลินิกจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆนอกหึ่งปฏิบัติการส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน

- e) ด้านสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Provido, J. R. (2022) ที่พบว่า ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน อำนาจ และความผูกพัน ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสามารถใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ และมันแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือความสำเร็จส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของคุณ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ มากที่สุด โดยสาเหตุการลาออกที่ระดับความสำคัญมากที่สุดคือ การได้รับเงินเดือนที่ไม่เหมาะสมกับระดับค่าครองชีพและเงินเฟ้อในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 25,001 บาท ดังนั้นผู้บริหาร หัวหน้างาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) จึงควรที่จะมีการจัดการค่าตอบแทนที่คำนึงถึงการป้องกันและแก้ไขปัญหาชีวิตประจำวันหรือช่วยบรรเทาปัญหาและผลกระทบทางเศรษฐกิจให้แก่พนักงาน

ลำดับถัดมา คือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามที่ The Adecco Group, (2022) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของคนทำงาน ในปี 2022 และพบว่า คนรุ่น เจเนอเรชั่นวาย และ เจเนอเรชั่นเซท เชื่อในความคิดและหลักการที่ว่า Candidate as a consumer กล่าวคือ Candidate ก็เสมือนหนึ่งเป็น Consumer หรือลูกค้า มีสิทธิ์ที่จะเลือกงาน ประกอบกับผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีโอกาสในการเลือกงานที่จะทำ เลือกบริษัทเข้าทำงานได้ในระดับหนึ่ง อีกทั้งคนรุ่น เจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นเซท ให้ความสำคัญและความสำคัญกับทางเลือกที่ยั่งยืน และกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมของนายจ้าง ยิ่งองค์กรมีนโยบายและการบริหารงานที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครก็จะยิ่งลาออกมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรจะต้องดึงดูดกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่เก่งเข้ามาในองค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กรให้ได้ ด้วยการจัดให้มีนโยบายและการบริหารงานที่ดี ที่ตอบโจทย์ความต้องการและมุมมองของคนเจนเนอเรชั่นวาย

ปัจจัยด้านโอกาสในการเติบโต เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีสำคัญมาเป็นอันดับที่ 3 โดยสาเหตุการลาออกที่ระดับความสำคัญมากที่สุดคือ เพราะองค์กรไม่ได้ทำให้คนเจนเนอเรชั่นวายเห็น โอกาสการเติบโต เลื่อนตำแหน่งเติบโตในสายงาน โดยที่ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี ดังนั้นผู้บริหาร หัวหน้างาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านโอกาสในการเติบโตในสายงาน ในการกำหนดคด

ยุทธ์ Human Resource Planning และสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายงาน เช่น career path ให้กับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร มองเห็นโอกาสในการเติบโต เลื่อนตำแหน่ง

เพื่อที่จะเติบโตในสายงาน ได้อย่างโปร่งใสและเป็นรูปธรรมจับต้องได้ หลักเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานต้องชัดเจน คนกลุ่มเจเนอเรชั่นวายต้องการระบบการประเมิน ตามมาตรฐานและเกณฑ์วัดความสำเร็จที่เหมาะสม ดังนั้นปัจจัยด้านสำเร็จในการทำงาน จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก นั่นหมายความว่า ผู้บริหาร หัวหน้างาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรที่จะต้อง มีการจัดทำ KPI (Key Performance Indicators) หรือ คำนีชี้วัดความสำเร็จ คือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและวัดความสำเร็จ ให้เป็นตัวเลขหรือปริมาณที่ชัดเจน และมีระบบ Performance Appraisal ที่ดีและมีประสิทธิภาพควบคู่ไปพร้อมๆ กับการกำหนดกลยุทธ์ Human Resource Planning

และเมื่อพนักงานได้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายงาน และได้มองเห็นถึง ระบบ Performance Appraisal ที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กร ตัวขององค์กรเองก็ควรที่จะแสดงออก ตระหนักและ ส่งต่อความรู้สึกขององค์กรที่มีต่อผลสำเร็จจากการทำงานของพนักงาน เมื่อองค์กรส่งผ่านความรู้สึกที่ดีต่อพนักงานและพนักงานรู้สึกและสัมผัสได้ Employee Recognition อย่างเป็นระบบก็จะเกิด ดังนั้นปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับพนักงาน จึงมีความสำคัญสำหรับพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย เช่นเดียวกัน

ดังนั้นถ้าองค์กรมีระบบการประเมิน ตามมาตรฐานและเกณฑ์วัดความสำเร็จที่เหมาะสม พร้อมกับจัดให้มีระบบการบริหารจัดการ Employee Recognition and Reward Program และสวัสดิการที่เหมาะสม กลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ก็จะไม่ลาออก

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นปัจจัยอีกหนึ่งด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร การทำงานอยู่ในองค์กรที่ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับพนักงาน มีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจลาออก ยิ่งผู้บังคับบัญชาในองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับพนักงาน กลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในกรุงเทพมหานครก็จะยิ่งลาออก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นตัวกลางระหว่างพนักงานและองค์กร ก็ควรที่จะเอาใจใส่ และมอบความไว้วางใจ และความเป็นกันเองให้กับผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาทุกระดับก็ควรที่จะผลักดันและทำให้ระบบ Performance Appraisal ที่ดีและมีประสิทธิภาพ และการกำหนดกลยุทธ์ Human Resource Planning ที่ชัดเจนเกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังต้องแสดงออก, ตระหนัก และส่งต่อความรู้สึกที่ดีขององค์กรที่มีต่อผลสำเร็จจากการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ในองค์กรมีการทำ Employee Recognition อย่างเป็นระบบ เกิดขึ้นในที่สุด

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อคิดเห็นดังต่อไปนี้ เพื่อให้ผู้บริหาร, หัวหน้างาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และจัดการกับการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย

1. จัดให้มีการจัดการค่าตอบแทนที่คำนึงถึงการป้องกันและแก้ไขปัญหาระดับประจำวันหรือช่วยบรรเทาปัญหาและผลกระทบทางเศรษฐกิจให้แก่พนักงาน
2. จัดให้มีนโยบายและการบริหารงานที่ตอบโจทย์ความต้องการและมุมมองของคนเจนเอเรชั่นวาย ที่ให้คุณค่าและความสำคัญกับทางเลือกที่ยั่งยืน และกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมของนายจ้าง
3. กำหนดกลยุทธ์ Human Resource Planning ที่คำนึงถึงปัจจัยด้าน โอกาสในการเติบโตในสายงาน และสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายงาน เช่น career path ให้กับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร มองเห็น โอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่ง
4. จัดทำ KPI หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและวัดความสำเร็จ ให้เป็นตัวเลขหรือปริมาณที่ชัดเจน และมีระบบ Performance Appraisal ที่ดีและมีประสิทธิภาพ
5. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ควรที่จะเอาใจใส่, มอบความไว้วางใจและความเป็นกันเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องแสดงออก, ตระหนัก และถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีขององค์กรที่มีต่อผลสำเร็จจากการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการทำ Employee Recognition อย่างเป็นระบบเกิดขึ้นในองค์กร

รายการอ้างอิง

Al-Awar, M. S., Al-Habeet, A., Gafer, A., Al-Amery, B., Edrees, W. H., & Al-Asbahi, A. (2022). Job satisfaction at clinical laboratories in Sana'a hospitals, Yemen, using the application of Herzberg's two-factor theory of motivation. *Al-Razi University Journal for Medical Sciences*, 6(1).

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231-236.

Chen, Y. Q., You, Y. W., Zhang, Q., Wang, Y. D., & Dai, T. (2022). Systematic evaluation of influencing factors for Chinese rural doctors' job satisfaction and turnover intention: based on the two-factor theory. *Eur Rev Med Pharmacol Sci*, 26(18), 6469-6486.

Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, 47(4), 566-582.

Provido, J. R. (2022). Achievement, Power, Affiliation, and Job Satisfaction of Mathematics Teachers. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 4(5), 478-490.

Ruthankoon, R., & Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.

The Adecco Group, (2022), เกิดอะไรขึ้นบ้างกับคนทำงานในปีนี้? รู้เท่าทันเทรนด์การลาออกครั้งใหญ่ระดับโลกใหม่. ค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2566, จาก https://adecco.co.th/en/knowledge-center/detail/global-workforce-of-the-future-1#?utm_source=facebookads&utm_medium=advertisingfb&utm_content=รู้เท่าทันเทรนด์การลาออกครั้งใหญ่ระดับโลกใหม่-quitfluencer&utm_campaign=20221012-MKT-Both-TL-article-1-global-workforce-of-the-future-CreativeContent-HRInsights

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (2022), The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, ค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/th/Documents/about-deloitte/deloitte-2022-genz-millennial-survey-global.pdf>