

ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

FACTORS AFFECTING THE TURNOVER INTENTION OF GENERATION Y  
EMPLOYEES IN THE COMMERCIAL BANKING INDUSTRY IN BANGKOK

ณวรรณศา แก้วมรกต  
สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ผู้รับผิดชอบบทความ

Nawansa Keawmoragot

Email: 6714060006@rumail.ru.ac.th

Faculty of Business Administration Program in Management, Ramkhamhaeng University

Corresponding author

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน ใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 มีอายุ 33 – 36 ปี จำนวน 121 คน คิดร้อยละ 30.3 มีสถานภาพโสด 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 มีอายุการทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0 และมีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และการลาออกของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และยังพบอีกว่าปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลมากที่สุด อันดับรองลงมา คือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านความมั่นคง และอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันทำนายการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ได้ร้อยละ 58.9 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**คำสำคัญ :** การลาออก, พนักงาน Generation Y, ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

## ABSTRACT

The objectives of research study were: 1) to study the Factors Affecting the Turnover Intention of Generation Y Employees in the Commercial Banking Industry in Bangkok. 2) to study the relationship model of Factors Affecting the Turnover Intention of Generation Y Employees in the Commercial Banking Industry in Bangkok. The populations used in the study were 400 Generation Y Employees in the Commercial Banking Industry in Bangkok who were collected their data from questionnaires and statistical processing, including Frequency Distribution, Percentage, Mean and Standard Deviation. The results of hypothesis testing used Pearson product-moment correlation coefficient and Multiple regression analysis.

The research results can be found out that most respondents were female, 253 people amounts to 63.2%, 33 – 36 years of age, 121 people amounts to 30.3%, single status, 197 people amounts to 49.3%, graduated with bachelor's degree, 272 people amounts to 68.5%, 5 – 10 years of work, 196 people amounts to 49.0% and monthly incomes 20,001 – 30,000 Baht, 167 people amounts to 41.8%. The factors affecting the turnover intention of generation Y employees in the commercial banking industry in Bangkok. found that the overall was high level. Turnover Intention found that the overall was high level.

Hypothesis testing revealed that the all factors had positive correlation with turnover intention of generation Y employees in the commercial banking industry in Bangkok with the statistical significance at the level of 0.01. Most factor influencing turnover intention of generation Y employees in the commercial banking industry in Bangkok was work characteristics. Next ranking were salary and benefits, opportunities and career advancement, stability. Least factor influencing was relationships

with supervisors. The factors can predict with turnover intention of generation Y employees in the commercial banking industry in Bangkok about 58.9 percent with the statistical significance at the level of 0.05

**Keyword:** Turnover Intention, Generation Y Employees, Commercial Banking

## บทนำ

ประเทศไทยมีกำลังแรงงานจำนวนมาก ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จากข้อมูลรายงานสถานการณ์แรงงานไตรมาส 3 ปี 2568 ของกระทรวงแรงงาน พบว่ามีประชากรวัยแรงงาน 59.49 ล้านคน หากจำแนกอัตราส่วนผู้มีงานทำต่อประชากรวัยแรงงานตามกลุ่มอายุ กลุ่มอายุที่มีอัตราส่วนสูงสุด คือ กลุ่มอายุ 25 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 88.76 (กองเศรษฐกิจการแรงงาน, 2568)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย หากบุคลากรในองค์กรมีอัตราการเข้าออกจากงานที่ค่อนข้างสูง องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งการลาออกเป็นการตัดสินใจของบุคคลในการสิ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร ที่อาจมีสาเหตุมาจากแรงกดดันจากปัจจัยภายในองค์กรหรือปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่จูงใจให้ลาออกจากองค์กร การลาออกของบุคลากรถือเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร และถ้าหากบุคลากรที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพสูง จะยิ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

การแบ่งกลุ่ม Generation มีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์พฤติกรรมแรงงาน เนื่องจากแต่ละ Generation เติบโตในบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน สำหรับคน Generation Y คือ ประชากรที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2524 – 2539 ซึ่งมีลักษณะเป็นคนที่เกิดมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถทำกิจกรรมหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ชอบความก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ในขณะเดียวกันปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำลังเผชิญความท้าทายจากพัฒนาการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ปรับการดำเนินงานเป็น Virtual bank ที่ไม่มีจุดบริการสาขาและให้บริการทางการเงินผ่านดิจิทัล และยังเผชิญอุปสรรคเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การบริหารจัดการทรัพยากรภายใน รวมถึงข้อจำกัดด้านกฎเกณฑ์การกำกับดูแล ซึ่งอาจทำให้มีนโยบายการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคล เกณฑ์การวัดผลงานของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่อาจส่งผลกระทบต่อ

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานรวมไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงานมีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานมีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร
4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร
5. ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1. การลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก พฤติกรรมด้านอื่น ๆ

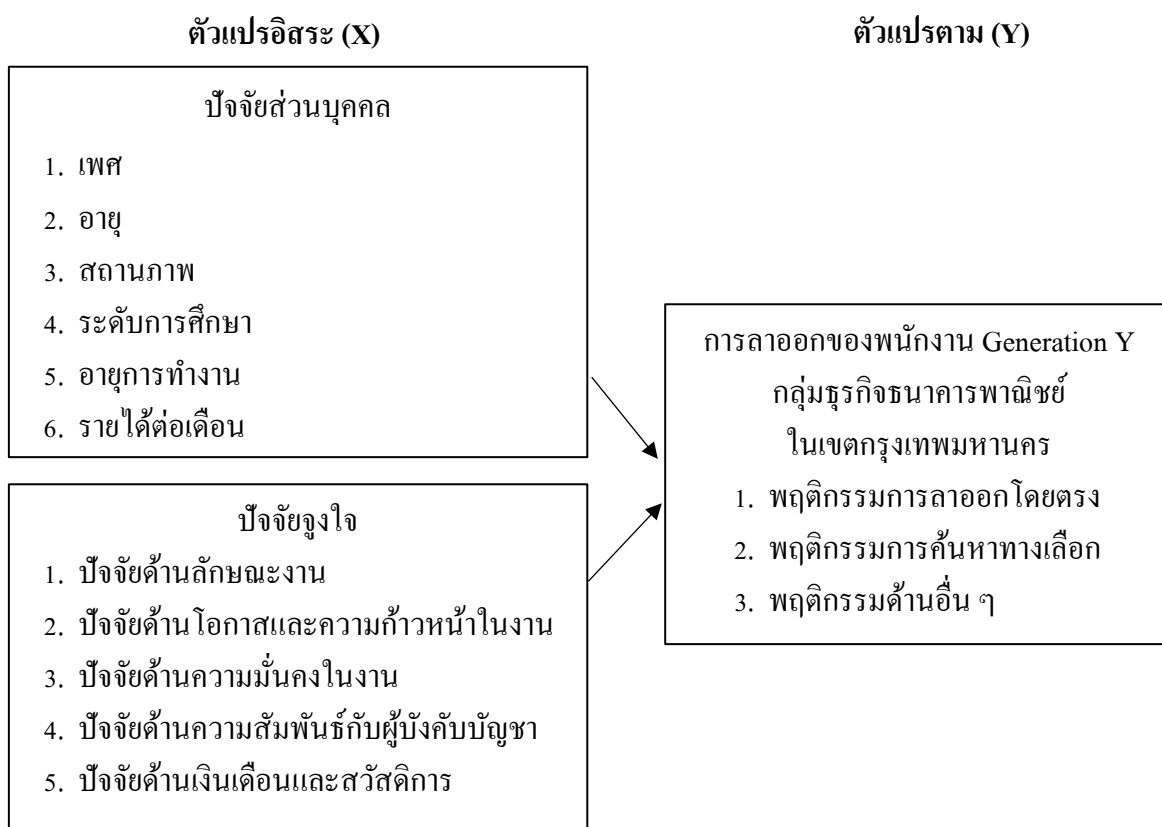
**ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรกำหนดขนาดตัวอย่างของ W.G. Cochran (1953) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 384 คน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 95 เพื่อความแม่นยำของข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดตัวอย่างทั้งหมด 400 คน

**ขอบเขตด้านระยะเวลา**

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ ถึง เมษายน 2569

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**



### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารองค์กรในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ สามารถทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน
2. ผู้บริหารองค์กรในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. องค์กรในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์หรือกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ที่คล้ายกันสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นกรณีศึกษาให้แก่องค์กรที่ประสบปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวคิดในการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ (Lovell, 1980: 109) สำหรับพนักงานแรงจูงใจในการทำงานเกิดจาก 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) คือ ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factor) (Dollard and Miller, 1982, อ้างถึงใน วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2558)

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก

การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานและการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน หรือการเข้าทำงานหรือออกจากงานของบุคลากรในองค์กร (Sayles & Strauss, 1977 อ้างถึงในน้องนุช ภูมิสนธิ, 2539) โดยความตั้งใจลาออกของ Steers & Mowday กล่าวว่า ความตั้งใจลาออกจะมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก และพฤติกรรมด้านอื่น ๆ (วัชรพงษ์ จูติวิมุตติ, 2557)

#### ข้อมูลเกี่ยวกับ Generation Y

Generation Y คือ ประชากรที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2524 – 2539 เป็นคนที่เกิดมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว พฤติกรรมของคน Generation Y ตามแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า คน Generation Y สามารถทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เปิดเผยตรงไปตรงมา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ดี และปัจจุบันคน Generation Y ถือเป็นกำลังแรงงานกลุ่มใหญ่ที่สุดของประเทศ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจธนาคาร

ธนาคารพาณิชย์ เป็นตัวกลางหลักในการระดมเงินฝากจากผู้ฝากเงินเพื่อปล่อยสินเชื่อแก่ภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากส่วนต่างดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม ธนาคารพาณิชย์มีบทบาทหน้าที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจ เพราะมีปริมาณเงินหมุนเวียนและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลมากที่สุด

ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ธนาคารพาณิชย์จึงต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริขวัญ สุระการณ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ในช่วงระหว่างกำลังตัดสินใจลาออก และพบว่าตัวแปรระดับความผูกพันต่อองค์กรและระดับความพึงพอใจในงานร่วมกันอธิบายความผันแปรของระดับความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 2.80 โดยพบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรในหน่วยงานเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความผูกพันต่อองค์กร

ชนมวรรณ มุสิก (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของผู้สอบบัญชีกลุ่มวัยมิลเลนเนียล โดยจะทำการศึกษาร่วม 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปัจจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน ส่งผลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของผู้สอบบัญชีกลุ่มวัยมิลเลนเนียลอย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

นภภรณ์ หนูดา (2560) ได้ทำการศึกษา บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรมีผลต่อความตั้งใจในการลาออก โดยบรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออก และบรรยากาศองค์กรด้านรางวัลหรือผลตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจในการลาออก

เนติวุฒิ ยาวุฒิ (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัท มิตรชยุไฮยีน แมททีเรียลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงใจของพนักงานในด้านความรับผิดชอบลักษณะงาน และ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีผลกระทบทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

เมธาวี สายัญ (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศในการทำงาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานและความรู้สึกที่มีในการทำงานไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย

อรชุน บุญมี (2564) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในงาน และด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเจนเอเรชั่น Z

ชลธิชา ปัญญาพองใส (2567) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัวสแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ

ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน และด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัวสแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับร้อยละ 42.04

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Approach) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากไม่ทราบจำนวนของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรกำหนดขนาดตัวอย่างของ W.G. Cochran (1953) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 384 คน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมรับความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง 0.05 เพื่อความแม่นยำของข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดตัวอย่างทั้งหมด 400 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด=5, มาก=4, ปานกลาง=3, น้อย=2, น้อยที่สุด=1

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด=5, มาก=4, ปานกลาง=3, น้อย=2, น้อยที่สุด=1

#### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

สร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหาตลอดจนไปถึงความชัดเจนและการใช้ภาษาที่เหมาะสมของข้อคำถาม ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามดังนี้

วัดผลโดยพิจารณาจากคะแนน IOC ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามในรูปแบบ Google form ไปให้กับพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน จากนั้นทำการ

ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ และให้คะแนนแบบสอบถามทั้งหมดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งจัดรูปแบบและหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าความถี่ (Frequencies)
2. ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
4. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
5. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
6. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดจำนวน 400 คน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 มีอายุ 33 – 36 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 มีสถานภาพโสด 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 มีอายุการทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 และมีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน และปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก คือ ด้านพฤติกรรมการค้นหาทางเลือก ด้านพฤติกรรมด้านอื่น ๆ และด้านพฤติกรรมการลาออกโดยตรง ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน Pearson Correlation ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านความมั่นคง

ในงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลมากที่สุด อันดับรองลงมา คือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงและอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ซึ่งด้านที่อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีธุรกิจลักษณะเดียวกัน การปรับขึ้นเงินเดือนขององค์กรไม่มีความเหมาะสม เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน และสวัสดิการอื่น ๆ เช่น โบนัส วันลา การรักษาพยาบาล ฯลฯ ไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนมวรรณ มุสิก (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของผู้สอบบัญชีกลุ่มวัยมิลเลนเนียล โดยจะทำการศึกษาร่วม 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปัจจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน ส่งผลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของผู้สอบบัญชีกลุ่มวัยมิลเลนเนียลอย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนด้านที่ความสำคัญอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่า พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งงานภายในองค์กรไม่มีความเหมาะสม งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ไม่มีความท้าทาย รู้สึกว่างานที่ทำไม่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นงานที่ไม่น่าสนใจ และ ไม่ได้ทำงานที่ได้แสดงความจำนงกับองค์กรไว้ว่าเป็นงานที่สนใจจะทำ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนติวุฒิ ยาวุฒิ (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัท มิตรสุข โฮยีน แมททีเรียลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยของใจของพนักงานในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงาน และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีผลกระทบทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในที่ทำงานได้ ผู้บังคับบัญชาไม่มีคำแนะนำเกี่ยวกับ

การทำงานของพนักงาน ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม และพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธาวิ สายัญญ์ (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศในการทำงาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานและความรู้สึกที่มีในการทำงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน พบว่า ตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบันมีโอกาสด้านก้าวหน้าไม่มาก ไม่มีโอกาสเติบโตในระยะยาวภายในองค์กรนี้ ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรไม่ได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลงาน องค์กรไม่สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา ปัญญาผ่องใส (2560) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัว สแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน และด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัว สแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับร้อยละ 42.04 ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน พบว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการของธุรกิจธนาคารส่งผลให้มีความกังวลต่อความมั่นคงในงาน มีโอกาสจะถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร รู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน รูปแบบสัญญาจ้างงานของพนักงานทำให้รู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ไม่เชื่อว่าหากปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานจะทำงานกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรไม่มีมาตรการรองรับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรชุน บุญมี (2564) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค่าจ้างที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงาน และด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเจนเนอเรชัน Z

2. การลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก พบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีด้านพฤติกรรมกรรมการค้นหาทางเลือก ด้านพฤติกรรมอื่น ๆ และด้านพฤติกรรมกรรมการลาออกโดยตรงตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขงศิริขวัญ สุระการณ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีระดับความตั้งใจลาออกอยู่ในช่วงระหว่างกำลังตัดสินใจลาออก และพบว่าตัวแปรระดับความผูกพันต่อองค์กรและระดับความพึงพอใจในงานร่วมกันอธิบายความผันแปรของระดับ

ความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 2.80 โดยพบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อระดับความตั้งใจลาออกของบุคลากรในหน่วยงานเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความผูกพันต่อองค์กร

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน Pearson Correlation ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภภรณ์ หนูดา (2560) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อความตั้งใจในการลาออก โดยบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบในงานและด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออก และบรรยากาศองค์การด้านรางวัลหรือผลตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจในการลาออก

4. การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลมากที่สุด อันดับรองลงมา คือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน และอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชลธิชา ปัญญาผ่องใส (2567) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัวสแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน และด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัวสแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับร้อยละ 42.04

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน ข้อเสนอแนะ คือ องค์กรควรมีการแบ่งงานภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม มีกระบวนการจัดสรรงานอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดลักษณะงานและภาระงานของพนักงาน ให้ชัดเจน และควรกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจน องค์กรควรเพิ่มความท้าทายในงาน ด้วยการออกแบบลักษณะงานให้มีความท้าทายมากขึ้น เช่น มีการหมุนเวียนงาน

หรือมอบหมายโครงการใหม่ ๆ การมอบหมายงานที่หลากหลาย เพื่อป้องกันความจำเจในการทำงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองโดยการใช้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงองค์กรควรสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงงานที่ทำว่ามีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไรบ้าง เช่น การสื่อสารไปถึงพนักงานว่างานที่ทำอยู่นี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ รวมไปถึงมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางการทำงาน

2. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ข้อเสนอแนะ คือ องค์กรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงาน และมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาปรับเงินเดือนที่มีความชัดเจน โดยองค์กรควรพิจารณาปรับเงินเดือนให้เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน โดยอาจมีการทบทวนเงินเดือนเป็นระยะหรือจัดสวัสดิการเพิ่มเติม เพื่อช่วยบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงาน และองค์กรควรปรับเงินเดือนให้เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีธุรกิจลักษณะเดียวกัน โดยทำการพิจารณาทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทน โดยเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างขององค์กรอื่นในกลุ่มธุรกิจลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ องค์กรอาจพิจารณาใช้รูปแบบผลตอบแทนรวม เช่น โบนัสตามผลงาน สวัสดิการที่ยืดหยุ่น เสริมสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

3. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงาน ข้อเสนอแนะ คือ องค์กรควรมีแผนความก้าวหน้าของงานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานได้ทราบ มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมและโปร่งใส มีการสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรควรสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องโอกาสการเติบโตในระยะยาวภายในองค์กรให้แก่พนักงาน โดยมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และสื่อสารแนวทางการเติบโตภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ เป็นการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่องค์กรควรส่งเสริมบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานด้วยการกำหนดให้มีการให้คำปรึกษา (Coaching) และการพัฒนาแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) อย่างเป็นระบบ

4. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ข้อเสนอแนะ คือ องค์กรควรให้ความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการของธุรกิจธนาคารจะไม่ส่งผลต่อความมั่นคงในงาน โดยองค์กรจะต้องสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดให้มีการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และกำหนดแนวทางรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม องค์กรจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานว่าจะไม่ถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร โดยให้มีการกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ด้านการจ้างงานและการเลิกจ้างให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและ

ตรวจสอบได้ องค์กรควรสร้างความเชื่อมั่นถึงความมั่นคงในตำแหน่งงานให้แก่พนักงานแต่ละตำแหน่ง ในองค์กร โดยการสื่อสารนโยบายและทิศทางขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง

5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถแก้ปัญหา ต่าง ๆ ในที่ทำงานได้ โดยองค์กรควรพัฒนาศักยภาพของผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาและ การตัดสินใจ กำหนดแนวทางและขั้นตอนการจัดการปัญหาให้ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการทำงานแก่พนักงาน โดยองค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจกำหนดให้มีการสอนงาน (Coaching) และติดตาม ผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจและการยอมรับแก่พนักงาน โดยมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น รวมถึงให้การยอมรับและชื่นชมผลงานอย่างเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงาน Generation Y กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร เท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาพนักงานทุก Generation ที่ทำงาน กับองค์กร และศึกษาในพื้นที่อื่นด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูล ที่ครอบคลุม สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้พนักงานมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

2. การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกเพียง 5 ด้าน ในการศึกษาครั้งถัดไป ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมมิติที่อาจมีผลต่อการลาออกมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการลาออก เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของบุคคลแบบใดที่จะส่งผล ต่อการลาออกมากน้อยกว่ากัน เพื่อให้มีข้อมูลที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรได้ตรงกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่มมากขึ้น

3. การศึกษาในครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เป็นคำถามประเภทมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) ที่มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ การศึกษาครั้งถัดไป ควรใช้วิธีการวิจัย แบบผสมผสานโดยเพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ช่วยอธิบายเหตุผลและ พฤติกรรมการลาออกของพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สามารถนำมาใช้ เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้

## เอกสารอ้างอิง

- กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2568). สถานการณ์ด้านแรงงาน ไตรมาส 3/2568 (กรกฎาคม - กันยายน 2568) สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/รายงานสถานการณ์ด้านแรงงาน-Q3Y68.pdf>
- ชลธิชา ปัญญาพองใส. (2567). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องครัวสแตนเลสแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระ). หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธนบุรี
- ชนมวรรณ มุสิก. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของผู้สอบบัญชีกลุ่มวัยมิลเลนเนียล. (การค้นคว้าอิสระ). หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภาพรณ หนูดา. (2560). บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์. (วิทยานิพนธ์). หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนติวุฒิ ไขวฑฒติ. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัท มิตรชุย ไฮซิน แมททีเรียลส์ (ประเทศไทย). (วิทยานิพนธ์). หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- น้องนุช ภูมิสนธิ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคล ทักษะคิดต่อวิชาชีพการพยาบาล ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กับความตั้งใจที่จะออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล), บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัชรพงษ์ ฐิติวิมุตติ. (2557). สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงาน สายสนับสนุน โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2558). ตำราหลักการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มาร์เก็ตติ้งมูฟ.
- เมธาวี สายัญ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของผู้ช่วยสอบบัญชี ของบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระ). หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริขวัญ สุระการณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก: กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์). รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรชุน บุญมี. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน เจเนอเรชัน Z ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี. (การค้นคว้าอิสระ) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Lovell, R.B. (1980). Adult Learning. New York: Haper and Row.
- W.G. Cochran. (1953). Sampling Techiques. New York : John Wiley & Sons. Inc.