การธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ขององค์การภาครัฐและเอกชน

พงศกร ศรีรงค์ทอง[1] และจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์[2]

ได้รับบทความ: 26 กุมภาพันธ์ 2562 **แก้ไขบทความแล้วเสร็จ:** 13 มิถุนายน 2562
ตอบรับตีพิมพ์: 17 มิถุนายน 2562 **เผยแพร่:** 31 สิงหาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย และสร้างแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบบแผนคู่ขนาน (Concurrent Parallel Design) วิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย อายุ 18-37 ปี ที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 426 คน การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 คน และบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย จำนวน 8 คน ขององค์การภาครัฐและเอกชนที่เป็นต้นแบบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกรณีศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า 1) การธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และ

[1] นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อีเมล์: pongsakorn.sri@gmail.com

[2] รองศาสตราจารย์ ดร., คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อีเมล์: chindala@nida.ac.th

แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลร่วมกันต่อความแปรปรวนของการธำรงรักษาบุคลากร และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์การธำรงรักษาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์เท่ากับ 0.67 กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถพยากรณ์หรืออธิบายความแปรปรวนของการธำรงรักษาบุคลากรได้ร้อยละ 67 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และ 3) แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน เรียกว่า CSQH Model ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์การ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงาน

คำสำคัญ: การธำรงรักษาบุคลากร/ กลุ่มเจเนอเรชันวาย/ องค์การภาครัฐ/
องค์การภาคเอกชน

GENERATION Y EMPLOYEE RETENTION IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

Pongsakorn Srirongthong[1] and Chindalak Vadhanasindhu[2]

Received: February 26, 2019 **Revised:** June 13, 2019
Accepted: June 17, 2019 **Available Online:** August 31, 2019

ABSTRACT

The present research study was conducted with major aims to investigate the retention of Generation Y employees, the factors related to the retention in public and private organizations and to derive the approach of Generation Y employee retention. This mixed- method study was conducted under concurrent parallel design. Questionnaire inquiries were administered to obtain quantitative data from 426 Generation Y employees who were 18-37 years old and worked in Bangkok. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics as follows; frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient (r), and multiple linear regression. The qualitative data were collected from in-depth interviews with 8 executives and supervisors in the human resources departments of the selected model organizations. In addition, 8 Generation Y employees from

[1] Doctoral degree student, Ph.D. (Public Administration), Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok.
Corresponding author
E-mail: pongsakorn.sri@gmail.com

[2] Associate Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok.
E-mail: chindala@nida.ac.th

government organizations and private companies were interviewed to facilitate the study with qualitative data from both sides.

The results of this study revealed the following findings. 1) The retention of Generation Y employees was found to be at a high level. 2) The following factors related to the retention of Generation Y employees; organizational commitment, perceived organizational support, quality of work life, and human resource management practices were found to be correlated and accounting for variance in employee retention with statistical significance of .01, and 0.67 coefficient of determination. That meant organizational commitment, perceived organizational support, quality of work life, and human resource management practices could be regarded as predictors which explained 67 percent of variance in employee retention in this case. This also complemented the qualitative findings. 3) The present approach of Generation Y employee retention in public and private organizations is the CSQH Model. It consisted of 4 dimensions including organizational commitment, human resource management practices, perceived organizational support, and quality of work life.

KEYWORDS: Employee Retention/ Generation Y/ Public Organizations/ Private Organizations

บทนำ

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เพราะการที่ไม่สามารถรักษาบุคลากรไว้ได้จะส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งในปัจจุบันถือเป็นปัญหาสำคัญของทุกองค์การ สอดคล้องกับที่ University Human Resource Management (UHRM) กล่าวว่า องค์การต้องเผชิญกับปัญหาการรักษาบุคลากร เพราะอัตราเฉลี่ยทั่วไปคนจะทำงานอยู่ที่ใดที่หนึ่งเพียง 3.6 ปี ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาเพื่อสนับสนุนให้คนตัดสินใจอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว (ภาวนา เวชกิจ, 2550) สำหรับภาครัฐได้จัดอัตรากำลังและปรับปรุงค่าตอบแทนเพื่อให้เหมาะสมและเป็นธรรมมากขึ้น ซึ่งรวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ในระบบราชการ ส่วนภาคเอกชนการลาออกของพนักงานสร้างความเสียหายทางธุรกิจ องค์การชั้นนำส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาเป็นประเด็นสำคัญ และถือว่าอัตราการลาออกของพนักงานเป็นตัวชี้วัดต้นทุนที่สำคัญในการทำธุรกิจ ดังนั้นจึงพยายามหยุดหรือลดอัตราการลาออกเท่าที่จะทำได้

ปัจจุบันโครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไป กลุ่มที่เข้าสู่การทำงานส่วนใหญ่คือกลุ่มเจเนอเรชันวาย ซึ่งมีพฤติกรรมและความต้องการด้านการทำงานที่ต่างไปจากเดิม มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องการทำงานที่มีความก้าวหน้า มีความเป็นปัจเจกชนสูง ไม่ชอบอยู่ในองค์การที่มีกฎเกณฑ์หรือมีระเบียบที่เคร่งครัดเกินไป ชอบความท้าทาย จึงเปลี่ยนงานบ่อย ถ้าหากองค์การไม่เข้าใจไม่ให้ความสำคัญและไม่เข้าถึงความคิดและความต้องการก็จะสูญเสียบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพไป เพราะคนกลุ่มนี้เป็นกำลังสำคัญที่มีบทบาทต่อองค์การ นอกจากนี้ ผลสำรวจของเว็บไซต์จ๊อบดีบีพบว่า “ในปี ค.ศ.2020 กลุ่มเจเนอเรชันวายจะเป็นประชากรส่วนใหญ่ในที่ทำงานถึงร้อยละ 70” (เสาวคนธ์ ศิริกิดากร, 2554) แสดงให้เห็นว่าเจเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนสำคัญในองค์การที่กำลังเพิ่มจำนวนขึ้น รวมทั้งมีบทบาทสำคัญที่ต้องธำรงรักษาไว้

ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายพบว่า มีแนวโน้มจะลาออกจากองค์การโดยเชื่อว่าเป็นเรื่องง่ายมากที่จะหางานใหม่ ผลการสำรวจได้ผลที่ตรงกันว่าคนกลุ่มนี้ตั้งใจจะทำงานกับองค์การหนึ่งไม่เกิน 3-5 ปี และเชื่อว่าความสำเร็จมาจากการย้ายงาน โดยการเปลี่ยนงานแต่ละครั้งจะทำให้เงินเดือนเพิ่มขึ้นเร็วกว่า สอดคล้องกับ Oliver (2006) ที่ว่าเจเนอเรชันวายคาดหวังในงานสูง ต้องการค่าตอบแทนที่คุ้มค่า คาดหวังการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้า ขณะเดียวกันกลับมีความจงรักภักดีต่อองค์การต่ำ และมีอัตราการลาออกจากงานสูง ความท้าทายของผู้บริหารคือจะทำอย่างไรให้เจเนอเรชันวาย

ตัดสินใจเลือกอยู่กับองค์การและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า องค์การต้องใช้ประโยชน์จากบุคลากรกลุ่มนี้โดยธำรงรักษาไว้ ดังนั้น นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม โดยต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ จากการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คงอยู่หรือลาออกจากองค์การ หากมีการออกแบบที่เหมาะสมก็จะสามารถธำรงรักษาได้

การรับรู้และเข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม ความต้องการของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะช่วยให้องค์การสามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ ตลอดจนสามารถนำไปบริหารจัดการองค์การให้เกิดประโยชน์ การวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การที่เป็นกรณีศึกษา โดยนำผลไปวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อนำมาสร้างแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย และเป็นเครื่องมือปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายให้องค์การอื่น ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน

3. เพื่อสร้างแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน

แนวคิดทฤษฎี และกรอบแนวคิดการวิจัย

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ยึดเหนี่ยวรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การตลอดไป จึงเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงไปถึงอัตราการเปลี่ยนและออกจากงาน (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Robbins and

Timothy, 2013) ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน (Meyer and Allen, 1991)

แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) เป็นการใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ เสริมสร้างแรงจูงใจ ส่งผลโดยตรงต่อการธำรงรักษาและการคงอยู่ในองค์การ (Martin, 2011) การวิจัยนี้หมายถึงแนวทางและกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อจูงใจให้ทำงานอยู่กับองค์การ ประกอบด้วย การบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Huegel, 2013; Tangthong, Trimetsoontorn, & Rojniruntikul, 2014)

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support) เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานว่าองค์การจะสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ จะต้องสนับสนุนด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ และลดการลาออกได้ (Rhoades and Eisenberger, 2002) ซึ่งงานวิจัยนี้หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การว่าองค์การได้ให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งที่ได้ทำให้กับองค์การ และตอบสนองความต้องการ ให้ความช่วยเหลือและใส่ใจการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการปฏิบัติงานและการให้คุณค่าความสำคัญ (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นสิ่งที่ทำให้รับรู้ถึงความสุข ส่งเสริมการคงอยู่ ทำให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง (Yirik and Babür, 2014) ซึ่งงานวิจัยนี้หมายถึง การดำเนินงานขององค์การที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีชีวิตการทำงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่กับองค์การต่อไป ประกอบด้วย ความสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Crampton and Hodge, 2009)

เจเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือ Millennials มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดช่วงปีเกิดที่แตกต่างกันไป ยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในช่วงปีเกิดนี้ได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มตามช่วงปีเกิดของ Cennamo and Gardner (2008) และ Zemke, Raines, and Filipczak (2000) คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ.2524-2543 หรือ ค.ศ.1981-2000 มีอายุ 18-37 ปี ในปี พ.ศ.2561 เนื่องจากช่วงอายุมีขอบเขตที่กว้างและอยู่ในช่วงของวัยทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบบแผนคู่ขนาน (Concurrent Parallel Design) เก็บข้อมูลพร้อมกันทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และนำผลจากทั้งสองวิธีการมารวมเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงสังเคราะห์ผลเพื่อนำมาสรุปและตีความ มีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือ บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในองค์การภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพฯ จำกัดช่วงอายุระหว่าง 18-37 ปี ตามแนวคิดของ Cennamo and Gardner (2008) และ Zemke et al. (2000) กลุ่มตัวอย่างเลือกจากประชากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย เนื่องจากมีจำนวนมากและเปลี่ยนจำนวนอยู่ตลอด จึงใช้สูตรของ Cochran (1953, p.13) ในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน กลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวน 384 คน แต่เพื่อป้องกันความผิดพลาด จึงกำหนดเป็น 400 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เป็นองค์การภาครัฐ (รวมรัฐวิสาหกิจ) และองค์การภาคเอกชน และนำมาสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เป็นองค์การภาครัฐ จำนวน 200 คน และเอกชน จำนวน 200 คน การเก็บข้อมูลจริงมีจำนวนรวมทั้งหมด 426 คน เป็นองค์การภาครัฐ จำนวน 215 คน และเอกชน จำนวน 211 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating) 7 ตอน คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 7 ข้อ 2) ความผูกพันต่อองค์การ 20 ข้อ 3) แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 27 ข้อ 4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ 10 ข้อ 5) คุณภาพชีวิตการทำงาน 15 ข้อ 6) การธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การ 9 ข้อ และ 7) คำถามปลายเปิดแนวทางการธำรงรักษาและข้อเสนอแนะ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2-6 ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงที่สุด โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย คือ คะแนนเฉลี่ย 3.51-6.00 หมายถึง บุคลากรรับรู้ต่อประเด็นนั้นจริงมาก 1.00-3.50 หมายถึง บุคลากรรับรู้ต่อประเด็นนั้นจริงน้อย แบบสอบถามผ่านการพิจารณาตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งแต่ละข้อมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามปัจจัยการธำรงรักษาบุคลากร ด้านความผูกพันต่อองค์การ เท่ากับ .959 ด้านแนวปฏิบัติ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ .974 ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เท่ากับ .951 ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน เท่ากับ .963 และแบบสอบถามการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อการคงอยู่ เท่ากับ .938

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) (Pearson Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA ของ Stepwise)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูล เลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้บริหารหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 คน และบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย จำนวน 8 คน ขององค์การที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นต้นแบบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงระดับประเทศ และได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การประปานครหลวง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด บริษัท เซ็นทรัล วัตสัน จำกัด บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) สำนักงานคณะกรรมพัฒนาระบบราชการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำประเด็นการสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ เพื่อให้คำถามมีคุณภาพและความเที่ยงตรง ซึ่งแต่ละคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเรียบเรียงประเด็นที่ได้ เขียนบันทึก และสรุปข้อมูลหลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง วิเคราะห์ สังเคราะห์ และกลั่นกรองข้อมูล เลือกข้อความที่บอกประเด็นที่ต้องการ สรุปและตีความโดยหาแบบแผนที่ปรากฏในข้อมูลและหาความแตกต่าง ความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ โดยถ้าประเด็นข้อมูลมีความสอดคล้องกันประมาณร้อยละ 90 หรือมากกว่า ถือว่าประเด็นนั้นมีความน่าเชื่อถือสูง หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความ (วิโรจน์ สิมะทองธรรม, 2560)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบจากการศึกษา ดังนี้

1. การธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความหมายว่าเป็นการเรียนรู้และทำความเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจ การดึงดูด การตอบสนองความต้องการ การทำให้บุคลากรกลุ่มนี้เติบโตไปกับองค์การ การดูแลและพัฒนาเพื่อให้ทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานที่สุดโดยไม่คิดจะลาออกแม้ว่าจะมีทางเลือกที่ดีกว่า อีกทั้งองค์การได้ลงทุนกับพนักงานกลุ่มนี้ไปแล้ว จึงต้องรักษาไว้เพื่อไม่ให้สูญเสียต้นทุน และยังเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เป็นผู้นำในอนาคตด้วย การดำเนินการในปัจจุบันองค์การได้สำรวจความต้องการของคนกลุ่มนี้ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้อง สร้างกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนทุกช่วงวัยให้ทำงานร่วมกันได้ ปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้ยืดหยุ่น มีการหมุนเวียนกันทำงานในตำแหน่งอื่น มีนโยบายที่สร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เป็นองค์การที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและเข้าใจกัน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

2.1 ความผูกพันต่อองค์การ ทำให้ทุ่มเทและตั้งใจทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นผลให้อัตราการลาออกลดลง องค์การได้สำรวจความผูกพันประจำปี และนำผลมาแยกวิเคราะห์แต่ละช่วงวัยให้ทราบข้อมูลเพื่อจะได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนทุกช่วงวัย ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น โครงการ Ready Together เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความสุข สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ (Sense of Pride) และเปลี่ยนแนวคิดของผู้บริหารว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่ของทุกคน และผู้บริหารต้องเอาใจใส่รับฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงได้

2.2 แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางและกิจกรรมการบริหารคน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนใหญ่องค์การได้ออกแบบค่าตอบแทนให้เหมาะสม ยุติธรรม ปรับตามอายุงานและผลงาน สามารถแข่งขันได้ ปรับเงินเดือนแบบ ASA (Accelerated Salary Adjustment) ให้มีอัตราเพิ่มขึ้นทุก 6 เดือน จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นตามความจำเป็นและ

ความต้องการ ในส่วนของการฝึกอบรมและการพัฒนาก็ได้มีรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การนำระบบอัจฉริยะ (AI) มาใช้ มีโครงการ YP2G (Young People to Global) ที่ให้คนรุ่นใหม่ได้โอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตน มีระบบ Career Click ที่ให้เปลี่ยนไปทำงานอื่นที่ชอบได้ จัดให้มี Passport Career Path หรือ Learning Journey เพื่อให้รู้ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ และพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เป็นการทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองสำคัญ มีคุณค่าต่อองค์การ มีความสุขและตั้งใจทำงาน ลดการลาออกจากงาน โดยดำเนินการให้ผลสะท้อนกลับทันทีจากการปฏิบัติงาน มีแนวคิด Safe Space ที่ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัวผิด มีโครงการ I and Q ที่ให้รวมทีมกันเพื่อเสนอแนวคิดให้ผู้บริหารได้รับฟัง มีการประกาศให้รางวัล ชื่นชม ให้การยอมรับในตัวตนและผลงาน มอบหมายงานที่มีความสำคัญ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วย

2.4 คุณภาพชีวิตการทำงาน ทำให้มีความสุขและต้องการทำงานอยู่ต่อไป ลดอัตราการลาออกจากงาน โดยมีนโยบายสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่น เช่น เวลาเข้า-ออกงาน การทำงานที่ใดก็ได้ ชุดทำงานอิสระ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น โครงการปันโอกาส ให้พนักงานกลับไปพัฒนาบ้านเกิด

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากการศึกษาการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายและปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย สามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	Mean	SD	ระดับการรับรู้
การธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การ	4.04	1.10	มาก
ความผูกพันต่อองค์การ	4.16	.90	มาก
- ความผูกพันด้านจิตใจ	4.50	.93	มาก
- ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	4.03	1.16	มาก
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	3.76	1.04	มาก

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	SD	ระดับการรับรู้
แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.89	.98	มาก
- การบริหารค่าตอบแทน	3.73	1.12	มาก
- การฝึกอบรมและการพัฒนา	4.24	1.04	มาก
- การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ	3.67	1.18	มาก
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	3.91	1.02	มาก
- ด้านการปฏิบัติงาน	4.05	1.05	มาก
- ด้านการให้คุณค่าความสำคัญ	3.77	1.10	มาก
คุณภาพชีวิตการทำงาน	4.04	1.02	มาก
- ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.72	1.20	มาก
- ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม	4.32	1.14	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย มีการรับรู้การธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 มีการรับรู้ต่อแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 และมีการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การ

n = 426

ตัวแปร	1	2	3	4	5
1. การธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การ	1.00				
2. ความผูกพันต่อองค์การ	.73*	1.00			
3. แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.72*	.71*	1.00		
4. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	.72*	.64*	.81*	1.00	
5. คุณภาพชีวิตการทำงาน	.68*	.60*	.69*	.74*	1.00

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 พบว่า การธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .60 ถึง .81 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาไม่พบว่ามีค่าเกิน .85 ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005, p.56) ได้กล่าวว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงกว่า .85 จะเกิดปัญหา Multicollinearity ได้ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรไม่มีปัญหา Multicollinearity

ตารางที่ 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการทำนายการธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่

n = 426

ตัวแปร	b	Std. error	β	t	p
ความผูกพันต่อองค์การ	.45	.05	.37	9.08	.00*
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	.24	.05	.28	4.31	.00*
คุณภาพชีวิตการทำงาน	.21	.04	.20	4.62	.00*
แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.15	.06	.13	2.55	.00*
a = 0.27 F= 215.69 R= 0.82		R^2 = 0.67		Adj R^2 = 0.67	

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจากคะแนนของตัวแปรต่าง ๆ พบว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลร่วมกันต่อความแปรปรวนของการธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์การธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์เท่ากับ 0.67 กล่าวคือ ทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์หรืออธิบายความแปรปรวนของการธำรงรักษาเพื่อการคงอยู่ในองค์การ ได้ร้อยละ 67

ผลการวิเคราะห์เพื่อสร้างแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อสร้างแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย จากการวิจัยทั้งสองวิธีนั้น ได้ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกันในทุกปัจจัย ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน แบบ CSQH Model

จากแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน ดังภาพที่ 1 สามารถสรุปว่าปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้องค์การสามารถธำรงรักษาบุคลากรกลุ่ม เจเนอเรชันวายได้นั้น คือ ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะฉะนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ตามแนวคิด “สร้างความผูกพัน ร่วมกันสนับสนุน คุณภาพชีวิตการทำงานดี มีแนวทางบริหารคน” โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมากที่สุด องค์การต้องสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย โดยเฉพาะความผูกพันด้านจิตใจ ทำให้พวกเขามีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Pride) ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ควรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสพูดคุย ได้ร่วมงานและช่วยเหลือกัน ลดระบบอาวุโส เพิ่มระดับความสุขและสร้างความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายกับองค์การ

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ องค์การต้องทำให้บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการปฏิบัติงาน โดยจะต้องไว้วางใจ มอบหมายและให้โอกาสทำงานที่สำคัญและมีคุณค่า ให้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน หากมีข้อผิดพลาดก็ได้โอกาสแก้ไขให้สำเร็จ ให้อิสระในการทำงาน แต่หากมีปัญหาสามารถขอคำแนะนำได้ อีกทั้งต้องทำให้พวกเขาเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการเห็นคุณค่าความสำคัญ โดยจะให้การยอมรับในตัวตนและผลงาน ยกย่อง ชมเชยกับความสำเร็จ เห็นถึงความสำคัญและความพยายามในการทำงาน ทำให้เห็นว่ามีคุณค่าที่ช่วยให้องค์การก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ อีกทั้งต้องส่งเสริมให้พวกเขาเกิดแรงบันดาลใจ (Passion) ในการทำงาน ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน องค์การต้องทำโครงการต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ส่งเสริมให้บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายได้เข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้ ทำให้พวกเขาเกิดการรับรู้และมีความภูมิใจว่าได้ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และมีส่วนช่วยเหลือสังคม เช่น โครงการปันโอกาส ให้กลับไปพัฒนาบ้านเกิด อีกทั้งต้องสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้เกิดขึ้น

ปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งเรื่องเวลาทำงาน วันลา สถานที่ทำงาน และการแต่งกาย ทำให้พวกเขารับรู้ถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความสุขกับการทำงาน

4. แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้พัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การจัดหลักสูตรเตรียมความพร้อม (Ready Together) การนำเอาระบบอัจฉริยะ (AI) มาใช้ องค์การต้องมีการบริหารค่าตอบแทน โดยสร้างระบบค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าทางสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นตรงกับความจำเป็นและความต้องการ รวมทั้งมีการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยส่งเสริมให้ได้เติบโตและก้าวหน้าตามสายอาชีพ การวางแผนอาชีพในรูปแบบ Passport Journey เพื่อให้รู้ความก้าวหน้าทางอาชีพด้วยตนเอง ระบบ Career Click ที่ให้สามารถสมัครเข้ารับการพิจารณาจากหน่วยงานอื่นภายในที่มีตำแหน่งว่าง

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย พบว่ามีระดับการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีความตั้งใจที่จะทำงานคงอยู่ในองค์การ โดยไม่คิดจะลาออกและตั้งใจปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด เกิดจากการที่องค์การได้วางแนวทางการบริหารเพื่อธำรงรักษาเจเนอเรชันวาย (รัชฎา อสิสนธิกูล, 2549) พยายามเรียนรู้ เข้าใจ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อทำให้รู้สึกว่าได้รับการตอบสนองความต้องการ เกิดความตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไปให้นานที่สุด ไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนงานเมื่อพบทางเลือกที่ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่าหลายองค์การดำเนินการมา 4-5 ปีแล้ว เพราะให้ความสำคัญกับการจัดการความแตกต่างระหว่างช่วงวัย จึงปรับเปลี่ยนการดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเจเนอเรชันวาย เพื่อให้มีความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดีและอยากอยู่กับองค์การ (Tremblay, 2010) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาว่า เจเนอเรชันวายต้องการรายได้สูงและความก้าวหน้า รักอิสระ ไม่สู้งาน มีความอดทนต่ำ หากรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่ท้าทาย หรือไม่สามารถเติบโตได้ก็จะลาออกไปหางานใหม่ (ลือรัตน์ อนุรัตน์พานิช, 2558)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 แสดงให้เห็นว่า ถ้าบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีความผูกพันต่อองค์การมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีโอกาสที่จะคงอยู่ในองค์การมากด้วยเช่นกัน เพราะฉะนั้นองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะหากมีความผูกพันต่อองค์การสูงมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานจะลดลง และยังคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป (Fedor et al., 2006; Robbins and Timothy, 2013)

2.2 บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีการรับรู้ต่อแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 แสดงให้เห็นว่า ถ้าบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีการรับรู้แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีโอกาสที่จะคงอยู่ในองค์การมากด้วยเช่นกัน เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออก และมีผลต่อการธำรงรักษาและการคงอยู่ในองค์การ (Martin, 2011; Juhdi, Pa'wan, Hansaram, & Othman, 2011) องค์การจึงต้องมีแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมและสอดคล้องตามความต้องการของเจเนอเรชันวาย

2.3 บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 แสดงให้เห็นว่า ถ้าบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีโอกาสที่จะคงอยู่ในองค์การมากด้วยเช่นกัน เพราะฉะนั้น หากองค์การหรือผู้บริหารเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ก็จะทำให้พวกเขารับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การและจะลดอัตราการลาออกจากงานได้ (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p.27)

2.4 บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 แสดงให้เห็นว่า ถ้าบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีโอกาสที่จะคงอยู่ในองค์การมากด้วยเช่นกัน เนื่องจากทำให้รู้สึกมีชีวิตการทำงานที่ดี ช่วยลดอัตราการย้ายหรือลาออก สอดคล้องกับ Yirik and Babür (2014) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทำให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง

3. แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยออกมาเรียกว่า CSQH Model ตามแนวคิด “สร้างความผูกพัน ร่วมกันสนับสนุน คุณภาพชีวิตการทำงานดี มีแนวทางบริหารคน” เพื่อเป็นแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วย 1) ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเจเนอเรชันวายที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานน้อยและทำงานคงอยู่กับองค์การต่อไป (Robbins and Timothy, 2013) 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เนื่องจากเจเนอเรชันวายมองตนเองว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญจึงควรได้รับการปฏิบัติที่ดีและการสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งหากองค์การให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ก็จะทำให้ธำรงรักษาพวกเขาไว้ต่อไปได้ (Howe and Strauss, 2000) 3) คุณภาพชีวิตการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญมากในการธำรงรักษาเจเนอเรชันวายไว้ให้ทำงานอยู่กับองค์การ (Crampton and Hodge, 2009) และ 4) แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีสำคัญต่อการธำรงรักษาเจเนอเรชันวายให้คงอยู่กับองค์การในระยะยาว (Neuhauser, 2002) แต่มีบางประเด็นที่ผู้บริหารและบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายเพิ่มเติมเพื่อให้การธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายประสบความสำเร็จ คือ 1) องค์การต้องสร้างความทันสมัย ตอบโจทย์บุคลากรกลุ่มนี้ที่ทันสมัย มีความรู้ด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่ต้องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Fjelstul and Breiter, 2008) 2) องค์การต้องสร้างความสุขให้เกิดขึ้น เพราะเจเนอเรชันวายมีลักษณะเฉพาะ ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อตอบสนองความต้องการทำให้พึงพอใจและมีความสุข (Parry and Urwin, 2011) และ 3) องค์การต้องสร้างกลยุทธ์ซึ่งหากองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาการลาออกของพนักงาน จะพยายามหากลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงานไว้ (พิชชาภร จวงวาณิชย์ และเสาวนีย์ เลวัลย์, 2560)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. การประยุกต์ใช้แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายควรออกแบบกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับแต่ละวัฒนธรรมและบริบทขององค์การ

2. การสนับสนุนและการส่งเสริมจากผู้บริหารช่วยให้แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายนี้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องเผยแพร่

และปลูกฝังแนวทางนี้จนกลายเป็นค่านิยมขององค์การ และถ่ายทอดไปสู่ผู้บริหารทุกระดับให้เข้าใจอย่างทั่วถึง

3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องสอดคล้องกับแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายนี้ เช่น การสรรหาและคัดเลือก ต้องคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานจริง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรเพิ่มเติม เช่น ความพึงพอใจ คุณลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายได้ครบทุกมิติมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาประเด็นอื่น ๆ เช่น การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย

3. ควรศึกษาความหมายและลักษณะของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ในมุมมองของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวาย ในบริบทของประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

พิชชาภร จวงวาณิชย์ และเสาวนีย์ เลวัลย์. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). อิทธิพลของช่วงอายุต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนรวมและความผูกพันต่อองค์กรในวิชาชีพบัญชี. *HROD Journal*, *9*(2), หน้า 127-148.

ภาวนา เวชกิจ. (2550). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: ศึกษากรณีบริษัทฟาบริเนท จำกัด* (สารนิพนธ์). สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

รัชฎา อสิสนธิสกุล. (2549, มกราคม-กุมภาพันธ์). เตรียมรับ Generation Y คลื่นลูกใหม่ขององค์การ. *Productivity World*, *11*, หน้า 56-60.

ลือรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2558, มกราคม-เมษายน). ทัศนคติต่อ Generation Y ของผู้เข้าร่วมอบรมเรื่อง เข้าใจ ผูกพัน รักษา จูงใจ Generation Y. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 8*(1), หน้า 39-47.

เสาวคนธ์ ศิรกิดากร. (2554). *45 กระบวนท่า พัฒนา Gen Y*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ HOW-TO.

วิโรจน์ สิมะทองธรรม. (2560). แนวทางการแก้ปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิชญทรรศน์*, *12*(1), หน้า 123-129.

Cennamo, L., and Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), pp.891-906.

Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.

Crampton, S. M., and Hodge, J. W. (April 2009). Generation Y: Unchartered territory. *Journal of Business and Economics Research*, *7*(4), pp.1-6.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), pp.500-507.

Fedor, D. B., Caldwell, S., and Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, *59*, pp.1-29.

Fjelstul, J., and Breiter, D. (2008). *A 4-generation workforce: Demographics of meeting attendees*. Retrieved July 26, 2015, from https://www.pcma.org/docs/be-in-the-know-docs/millenial_generation_findings.pdf?sfvrsn=0

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next generation*. New York: Vintage Books.

Huegel, B. (2013). Gen Y in public accounting: A conceptual model of retention. *Advances in Business Research*, *4*(1), pp.98-106.

Juhdi, N., Pa'wan, F., Hansaram, R. M. and Othman, N. A. (2011). HR practices, organizational commitment and turnover intention: A study on employees in Klang Valley, Malaysia. *Recent Researches in Applied Economics.* Retrieved September 29, 2012, from: http://www.wseas.us/e-library/conferences/2011/lasi/AEBD/AEBD-04.pdf

Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences: Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Martin, M. J. (2011). *Influence of human resource practices on employee intention to quit* (Thesis), Faculty of Agricultural and Extension Education, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), pp.68-89.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Neuhauser, P. C. (2002). Building a higher-retention culture in healthcare: Fifteen ways to get good people to stay. *Journal of Nursing Administration*, *32*(9), pp.470-478.

Oliver, D. (2006). An expectation of continued success: the work attitudes of generation Y. *Labour and Industry*, *17*(1), pp.61-84.

Parry, E., and Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), pp.79-96.

Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), pp.698-714.

Robbins, S. P., and Timothy, A. J. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Tangthong, S., Trimetsoontorn, J., and Rojniruntikul, N. (2014). HRM practices and employee retention in Thailand–a literature review. *International Journal of Trade, Economics and Finance, 5*(2), pp.162-166.

Tremblay, R., E. (2010). Developmental origins of disruptive behaviour problems: The 'original sin' hypothesis, epigenetics and their consequences for prevention. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, *51*(4), pp.341-67.

Yirik, S., and Babür, S. (2014). A study aiming to determine the effect of quality of work life perception of workers of tourism sector on their intention of staying at their job. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), pp.54-61.

Zemke, R., Raines, C., and Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: American Management Association.