

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน
ของพนักงาน Generation Y
A Study on Factors Affecting Turnover Intention
of Generation Y Employees

สุเบญญา ขวัญทอง¹ และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ²
Subenya Khwanthong and Taweesak Kritjaroen

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัย ผลักดัน และปัจจัยดึงดูด ที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา ใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งคือพนักงาน Generation Y เป็นกลุ่มคนที่ เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520 – 2542 ที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 427 ตัวอย่าง มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way Anova) ในการทดสอบปัจจัยส่วนบุคคล และการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูด

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ คณะบัณฑิตวิทยาลัย การจัดการ 2 และนวัตกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

²อาจารย์ ดร. ภาควิชาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ เช่น เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y ไม่แตกต่างกัน ในส่วนของปัจจัยผลักดัน และปัจจัยดึงดูด พบว่ามีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.241 และ 0.302 ตามลำดับ สรุปได้ว่า ปัจจัยดึงดูดมีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y มากกว่าปัจจัยผลักดัน

คำสำคัญ: ความตั้งใจออกจากงาน พนักงาน Generation Y

Abstract

The purpose of this research was to study the relationship between personal factors, push factors, and pull factors and the turnover intention of Generation Y employees. The study is descriptive survey research using questionnaires to collect data. The survey was completed by 427 samples of Generation Y employees (born between 1977-1999) residing in Bangkok. Data analysis included T-test and Multiple Regression Analysis, at the 0.05 level of statistical significance. The research findings indicate that there is a meaningful difference between personal factors such as age and monthly incomes and turnover intention of Generation Y employees, while there is no difference between personal factors such as gender, educational level, working years, and working position and turnover intention of Generation Y employees. In addition, the push factors have an influence on turnover intention of Generation Y employees with the coefficients .241, while the pull factors also have an influence on turnover intention of Generation Y employees with the coefficients .302. This reveals that the pull factors have more impact than the push factors.

Keywords: Turnover intention, Generation Y employee

บทนำ

การทำงานในองค์กรย่อมมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ความคิด ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการดำเนินชีวิต หรือลักษณะนิสัยใจคอ ซึ่งอาจเป็นการยากในการทำความเข้าใจบุคคลแต่ละคน แต่ทั้งนี้ก็มีแนวความคิดในการแบ่งกลุ่มคนออกเป็น Generation ซึ่งเป็นยุคสมัยของกลุ่มคนที่แบ่งตามช่วงอายุ เพื่อจัดกลุ่มคนที่มีลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน หรือไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยเกณฑ์ของยุคสมัย ไม่ว่าจะเป็นยุคก่อนเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุคช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุคก่อนที่จะมีการพัฒนาระบบสื่อสาร และยุคที่เริ่มมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถอธิบายหรือบ่งชี้คุณลักษณะเด่นที่คนในยุคสมัยนั้นมีร่วมกัน มีการนำเอาแนวความคิดนี้ไปศึกษาในหลากหลายด้าน โดยเฉพาะด้านสังคมศาสตร์ที่จะศึกษาในเรื่องของพฤติกรรม สังคม ความคิด การใช้ชีวิต ฯลฯ

เนื่องด้วยปัจจุบันกลุ่มคน Generation Y ก้าวเข้ามาทำงานในองค์กรมากขึ้น ทำให้เกิดผสมผสานระหว่างกลุ่มคนทั้ง 3 รุ่น และจากผลการศึกษาของพีดับบลิวซี (PricewaterhouseCoopers – PwC) พบว่าในอีก 2-3 ปีข้างหน้า จะมี Generation Y เป็นส่วนสำคัญขององค์กรถึง 80 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด และยึดครองสัดส่วนการเป็นผู้บริหารแทนกลุ่ม Baby Boomers และ Generation X หลายคนมองว่ากลุ่มคน Generation Y มีศักยภาพที่ไร้ขีดจำกัด มีความเป็นเจ้าของธุรกิจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแข่งขัน และมีความคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556) แต่คนกลุ่มนี้มักจะไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากนัก ถ้ารู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำเมื่อไหร่ก็พร้อมลาออกทุกเมื่อ เพราะมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง แต่ในทางกลับกัน ถ้าได้ทำงานในองค์กรที่สามารถเติมเต็มทั้งความสุขในการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ พวกเขาจะมุ่งมั่นตั้งใจและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

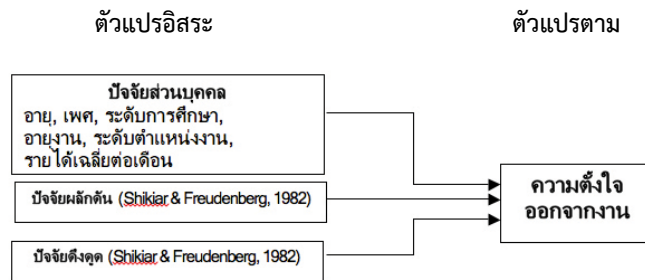
ทางผู้ศึกษาเห็นว่า การจะรักษาคนที่มีศักยภาพในการทำงาน และดึงดูดคนที่มีศักยภาพเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับยุคสมัยที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง การทราบสาเหตุของการลาออกจากงานสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาและปรับกลยุทธ์การดูแลพนักงานได้ตรงจุด เนื่องจากบางคนไม่ได้ลาออกเพราะเนื้องาน แต่ต้องการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงย้ายตัวเองออกจากบริบทเดิมไปสู่ที่ทำงานใหม่ หัวหน้าใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่

ธุรกิจใหม่ โอกาสและความท้าทายใหม่ เพื่อแสวงหาการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้าในชีวิต โดยปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเปลี่ยนงานหรือลาออกจากที่เก่าไปทำที่ใหม่อาจจะมาจาก ปัจจัยผลักดัน (Push Factor) จากภายในองค์กรเดิม และปัจจัยดึงดูด (Pull Factor) จากองค์กรใหม่ ซึ่ง Shikiar & Freudenberg (1982) อ้างถึงใน น้อย ศรีรัตนพันธ์ (2553) ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน โดยใช้ปัจจัยผลักดันและดึงดูด ดังนี้ 1) ปัจจัยผลักดัน (Push Factor) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออกในที่สุด เช่น แรงกดดันในองค์กร ค่าตอบแทนไม่เพียงพอ โอกาสทางการศึกษาน้อย มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นต้น และ 2) ปัจจัยดึงดูด (Pull Factor) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้พนักงานมีการเคลื่อนย้าย หรือลาออกไปสู่องค์กรใหม่ เช่น มีโอกาสมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สวัสดิการมากกว่า โอกาสทางหน้าที่การงานที่ดีกว่า ค่าตอบแทนที่สูงกว่า เป็นต้น ทั้งนี้ วินัย ดวงดี (2554) ได้วิเคราะห์สาเหตุที่พนักงานลาออกจากงานว่ามีเหตุผลที่แตกต่างกันไป แต่ขึ้นอยู่กับ การกระตุ้นด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) แรงผลักดันจากภายใน ซึ่งเกิดจากความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจุบัน จำต้องใช้ความอดทนต่องานที่ซ้ำซากจำเจ เงินเดือนหรือสวัสดิการที่ขยับเพิ่มขึ้นน้อย นายที่เจ้าอารมณ์ ไม่มีความเป็นธรรม หรือลำเอียง เมื่อเห็นว่าตนเองทำงานดีหรือมากกว่าคนอื่น แต่ได้เงินเพิ่มในจำนวนใกล้เคียงกับคนที่ไม่ค่อยทำงาน ก็จะมีรู้สึกอึดอัด ทนไม่ได้ และลาออกในที่สุด และ 2) แรงดึงดูดจากภายนอก ซึ่งเกิดจากหน่วยงานภายนอกมาดึงดูดตัวไป โดยให้ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือได้รับข้อเสนอจูงใจอื่นๆที่ดีกว่าปัจจุบัน พนักงานก็พร้อมที่จะลาออกทันที

ดังนั้นการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุของความตั้งใจออกจากราชการของพนักงาน Generation Y ว่ามาจากปัจจัยใด ประกอบกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปลายปี พ.ศ. 2558 จะส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น การรักษากลุ่มคน Generation Y ให้อยู่กับองค์กร เพื่อให้พวกเขาเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้านับว่าเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร การหาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานลาออกจากงานจึงเป็นอีกทางเลือกที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยได้ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงาน Generation Y ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันมีความตั้งใจออกจากงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยผลักดันมีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y
3. ปัจจัยดึงดูดมีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือพนักงานในช่วงวัย Generation Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2544 ที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นเขตพื้นที่ที่มีผู้คนวัยแรงงานถึง 3.8 ล้านคน (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2555) เป็นประชากร Generation Y ถึงร้อยละ 53 (ฐิตารีย์ ลิขิตธนธรรม, 2556) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ของ Taro Yamane (1967) ที่ระดับ

ความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ปัจจัยผลึกตัน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.876 ส่วนที่ 3 ปัจจัยดิ่งดูด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.886 และส่วนที่ 4 ความตั้งใจออกจากงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.904 ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้เพราะสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.7 (Nunnally, 1978)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ ร่วมกับการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง และในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้การแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามอันตรภาคชั้น ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 มีความหมายว่า น้อยที่สุด 2) ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 มีความหมายว่า น้อย 3) ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 มีความหมายว่า ปานกลาง 4) ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 มีความหมายว่า มาก และ 5) ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 มีความหมายว่า มากที่สุด และใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Anova) เพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป ทำให้สามารถทราบถึงอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยผลึกตัน และปัจจัยดิ่งดูด กับตัวแปรตาม ซึ่งก็คือความตั้งใจออกจากงาน เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 427 คน เป็นชาย จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 เป็นหญิง จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 26-31 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงานในองค์กรระหว่าง 1-3 ปี ปฏิบัติงานในระดับเจ้าหน้าที่หรือพนักงานทั่วไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง

15,001-25,000 บาท ซึ่งมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำคัญของปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงระดับความคิดเห็นปัจจัยผลักดันด้านต่างๆ

ด้านลักษณะงาน	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
ความน่าสนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	2.93	1.06	ปานกลาง
ความท้าทายในงานที่ทำ	2.91	1.01	ปานกลาง
ความพึงพอใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.14	1.12	ปานกลาง
การได้เรียนรู้จากงานที่ทำ	2.85	1.11	ปานกลาง
งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ	2.87	1.08	ปานกลาง
รวม	2.94	0.91	ปานกลาง
ด้านผู้บังคับบัญชา	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	2.73	1.15	ปานกลาง
การแบ่งงานอย่างยุติธรรม	2.84	1.27	ปานกลาง
การเป็นที่ปรึกษาที่ดี	2.79	1.25	ปานกลาง
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	2.69	1.19	ปานกลาง
ความไว้วางใจ	2.58	1.19	น้อย
รวม	2.73	1.07	ปานกลาง
ด้านเพื่อนร่วมงาน	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
ความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	2.41	1.14	น้อย
การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.25	1.17	น้อย
การยอมรับในความสามารถ	2.44	1.13	น้อย
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	2.31	1.05	น้อย
ความสัมพันธ์ที่ดี	2.21	1.15	น้อย
รวม	2.37	1.03	น้อย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ในการทำงาน	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.25	1.24	ปานกลาง
ความยุติธรรมในการปรับตำแหน่ง	3.53	1.13	มาก
การพัฒนาความรู้	3.07	1.14	ปานกลาง
แนวทางในความก้าวหน้า	3.08	1.18	ปานกลาง
การเลื่อนตำแหน่ง	3.09	1.12	ปานกลาง
รวม	3.20	1.00	ปานกลาง
ด้านผู้บังคับบัญชา	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
ความเหมาะสมของผลตอบแทน	3.31	1.14	ปานกลาง
ความพึงพอใจในผลตอบแทน	3.34	1.14	ปานกลาง
ความเป็นมาตรฐานของสวัสดิการ	3.04	1.14	ปานกลาง
ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ	2.92	1.10	ปานกลาง
ความต้องการผลตอบแทนที่มากขึ้น	3.51	1.24	มาก
รวม	3.22	0.97	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยผลักดันในด้านต่างๆ โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับด้านเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับน้อย

สำหรับระดับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำคัญของปัจจัยดึงดูดที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน แสดงดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงระดับความคิดเห็นปัจจัยดึงดูด
ด้านต่างๆ

ด้านลักษณะงาน	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ	3.69	0.94	มาก
ความท้าทายในงานที่ทำ	3.77	0.93	มาก
ความรับผิดชอบที่มากขึ้น	3.68	0.84	มาก
อิสระในการตัดสินใจ	3.77	0.91	มาก
การได้เรียนรู้จากงานที่ทำ	4.00	0.89	มาก
รวม	3.78	0.77	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
บรรยากาศในการทำงาน	3.75	0.96	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.74	0.89	มาก
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.93	มาก
ผู้บังคับบัญชา	3.68	0.94	มาก
เพื่อนร่วมงาน	3.69	0.92	มาก
รวม	3.71	0.84	มาก
ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ในการทำงาน	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
ระบบการบริหารงานที่ชัดเจน	3.85	0.93	มาก
การให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถ	3.96	0.89	มาก
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.00	0.92	มาก
แนวทางในความก้าวหน้า	3.92	0.89	มาก
ความมั่นคงขององค์กร	3.85	0.93	มาก
รวม	3.92	0.82	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
ผลตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น	4.48	0.81	มากที่สุด
ความเหมาะสมของผลตอบแทน	4.08	0.91	มาก
ความเหมาะสมของสวัสดิการ	4.26	0.92	มากที่สุด
การปรับปรุงสวัสดิการ	3.89	0.96	มาก
ความเป็นมาตรฐานของสวัสดิการ	4.26	0.92	มากที่สุด
รวม	4.22	0.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยดึงดูดในด้านต่างๆ โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน สำหรับด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความตั้งใจออกจากราน ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way-ANOVA Techniques) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดกับความตั้งใจออกจากรานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงาน Generation Y ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันมีความตั้งใจออกจากรานแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 ผลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y

ปัจจัยส่วนบุคคล	ค่าสถิติทดสอบ	P-Value
เพศ	t-Statistics = -1.247	0.213
อายุ	F-Statistics = 3.918	0.021*
ระดับการศึกษา	F-Statistics = 1.369	0.255
อายุงานในองค์กร	F-Statistics = 1.793	0.113
ระดับตำแหน่งงาน	F-Statistics = 0.512	0.475
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	F-Statistics = 2.893	0.022*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ต่างกัน มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในด้านอายุ กลุ่มอายุ 20 – 25 ปี และกลุ่มอายุ 26 – 31 ปี มีค่าเฉลี่ยความตั้งใจออกจากงานมากกว่า กลุ่มอายุ 32 – 37 ปี ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน ที่ต่างกัน มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y ไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยผลักดันมีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y

ตารางที่ 4 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยผลักดันและความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y

ตัวพยากรณ์ปัจจัยผลักดัน	Coefficient	Std. Error	P-Value
ค่าคงที่ (Constant)	2.790	0.000	0.000
ด้านลักษณะงาน	0.134	0.023	0.023*
ด้านผู้บังคับบัญชา	0.034	0.054	0.536

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวพยากรณ์ปัจจัยผลักดัน	Coefficient	Std. Error	P-Value
ด้านเพื่อนร่วมงาน	-0.050	0.047	0.289
ด้านความก้าวหน้า	0.064	0.067	0.340
ด้านผลตอบแทน	0.139	0.057	0.016*
จำนวนข้อมูล 427, F-Statistics 0.000, R Squared 0.129, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05			

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ตัวแปรอิสระของปัจจัยผลักดันที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากรางานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านลักษณะงาน และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.134 และ 0.139 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านลักษณะงาน และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้พนักงาน Generation Y มีความตั้งใจออกจากรางานเพิ่มขึ้น 0.134 และ 0.139 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.129 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของความตั้งใจออกจากรางานของกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 12.9

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยดึงดูดมีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากรางานของพนักงาน Generation Y

ตารางที่ 5 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยดึงดูดและความตั้งใจออกจากรางานของพนักงาน Generation Y

ตัวพยากรณ์ปัจจัยดึงดูด	Coefficient	Std. Error	P-Value
(ค่าคงที่)	2.438	0.229	0.000
ด้านลักษณะงาน	0.236	0.072	0.001*
ด้านสภาพแวดล้อม	0.091	0.068	0.180
ด้านความก้าวหน้า	-0.029	0.082	0.719
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.061	0.072	0.396
จำนวนข้อมูล 427, F-Statistics 0.000, R Squared 0.101, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05			

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ตัวแปรอิสระของปัจจัยดึงดูดที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากรานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงด้านลักษณะงาน เท่านั้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.236 ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านลักษณะงานของปัจจัยดึงดูด เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้พนักงาน Generation Y มีความตั้งใจออกจากรานเพิ่มขึ้น 0.236 หน่วย ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.101 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของความตั้งใจออกจากรานของกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 10.1

ทั้งนี้หากนำตัวแปรทั้งปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดมาทดสอบอิทธิพลที่มีต่อความตั้งใจออกจากรานของพนักงาน Generation Y ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากรานของพนักงาน Generation Y

Model	Coefficient	Std. Error	P-Value
(ค่าคงที่)	2.171	0.212	0.000
ปัจจัยผลักดัน	0.241	0.045	0.000*
ปัจจัยดึงดูด	0.302	0.069	0.000*
จำนวนข้อมูล 427, F-Statistics 0.000, R Squared 0.147, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05			

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดมีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากรานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.241 และ 0.302 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยผลักดัน เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้พนักงาน Generation Y มีความตั้งใจออกจากรานเพิ่มขึ้น 0.241 หน่วย และ หากความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยดึงดูด เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้พนักงาน Generation Y มีความตั้งใจออกจากรานเพิ่มขึ้น 0.302 หน่วย ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.147 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของความตั้งใจออกจากรานของกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 14.7

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ต่างกัน มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ถูกแบ่งเรื่องอายุอย่างชัดเจน ยิ่งอายุน้อยก็มีโอกาสย้ายงานได้บ่อยกว่าอายุมาก การไม่มีภาระ และการต้องการรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามลักษณะของ Generation Y ทำให้ปัจจัยทั้งสองส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ สว่างอารมย์ (2549) ซึ่งพบว่า อายุที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานที่ต่างกัน และ ยุทธนา ทิวต์พร (2553) ซึ่งพบว่า อายุและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานที่ต่างกัน

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ เช่น เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน ที่ต่างกัน มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับด้านเพศ ในปัจจุบันไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานด้วยเพศ ไม่ว่าเพศหญิงหรือชายก็ได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ต่างกัน ทำให้มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานไม่ต่างกัน สำหรับด้านระดับการศึกษานั้น แต่ละองค์กรไม่มีการแบ่งแยกสวัสดิการหรือนโยบายการบริหารที่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา ทำให้พนักงานไม่รู้สึกถึงความแตกต่างหรือแปลกแยก ความต่างด้านนี้จึงไม่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงาน และสำหรับปัจจัยด้านอายุงานในองค์กรกับระดับตำแหน่งงานนั้น แม้ว่าจะพบความแตกต่างทางด้านสวัสดิการอย่างเห็นได้ชัด แต่ทั้งนี้เป็นเพราะประสบการณ์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นเหตุผลที่สามารถเข้าใจกันได้ง่าย กลุ่มตัวอย่างจึงไม่คิดว่าความต่างด้านนี้จะมีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ สว่างอารมย์ (2549) ซึ่งพบว่า เพศ ระดับการศึกษา และอายุงาน ที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยผลักดันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยผลักดันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shikiar & Freudenberg (1982) อ้างถึงใน น้อย ศรีรัตนพันธ์ (2553) ที่ทำการศึกษถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน พบว่าปัจจัยผลักดันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก

ได้แก่ ค่าตอบแทนไม่เพียงพอ หรืองานไม่ท้าทายเป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ดวงดี (2554) ที่พบว่าสาเหตุที่พนักงานลาออกจะมีเหตุผลที่แตกต่างกันไป แต่สาเหตุหลักจะมีเพียง 3 ประการ ได้แก่ งาน เงิน และนาย ทั้งนี้แต่ละปัจจัยอาจมีน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล โดยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนมีผลต่อการผลักดันให้เกิดความตั้งใจออกจากงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ที่พบว่า ในด้านผลตอบแทนนั้น พนักงาน Generation Y จะวางเป้าหมายทางอาชีพไว้สูงและชัดเจน พวกเขาจะมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อไปให้ถึงสิ่งที่พวกเขาหวัง พวกเขาจึงกล้าที่จะต่อเรื่องเงินเดือนแรกจ่ายอย่างตรงไปตรงมา เมื่อเข้ามาแล้วและมีผลงานที่ดีก็ต้องการค่าตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อกับสิ่งที่ทำอย่างรวดเร็ว ดังนั้นหากองค์กรไม่สามารถตอบโจทย์เรื่องนี้ได้ พวกเขาก็จะไม่ทนที่จะอยู่ต่อ เนื่องจากการมีความมั่นใจในศักยภาพของตัวเอง หากลาออกไปทำงานที่อื่น ก็ย่อมมีองค์กรเล็งเห็นถึงความรู้ความสามารถของพวกเขา และยอมให้ค่าตอบแทนตามที่พวกเขาต้องการ สำหรับด้านลักษณะงาน Generation Y ไม่ชอบงานง่าย งานประจำ หรืองานที่ไม่ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ หากองค์กรหรือหัวหน้างานให้เขาทำงานซ้ำไปซ้ำมา ขณะที่พวกเขาคิดว่าตัวเองสามารถทำสิ่งที่สำคัญกว่านี้ได้ ความรู้สึกเบื่อหน่ายในงานที่ทำงานเกิดขึ้น และสะสมจนเกิดความตั้งใจลาออกในที่สุด

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยดึงดูดมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยดึงดูดมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shikar & Freudenberg (1982) อ้างถึงใน น้อย ศรีรัตนพันธ์ (2553) ที่ทำการศึกษถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน แล้วพบว่าปัจจัยดึงดูดมีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรอื่นยื่นข้อเสนอที่ดีกว่ามาให้ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเงื่อนไขการทำงานที่ดีกว่า และเนื่องด้วย Generation Y จะศึกษาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตลาดแรงงานอยู่ตลอดเวลา ต่างจาก Baby Boomer และ Generation X ที่จะหาข้อมูลเฉพาะเมื่อเกิดความต้องการหางานใหม่เท่านั้น ทั้งนี้เมื่อรวมกับลักษณะนิสัยที่เบื่อง่าย ชอบความตื่นเต้น ชอบความท้าทาย และประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้พวกเขามักอ่อนไหวไปกับข้อเสนอใหม่ และลาออกไปอย่างรวดเร็ว สำหรับการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อการดึงดูดให้เกิดความตั้งใจออกจากงานมากที่สุด สอดคล้องกับงานของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ที่พบว่า Generation Y มีความมั่นใจใน

ศักยภาพการทำงานของตนเองค่อนข้างมาก Generation Y จึงต้องการงานที่ยาก งานที่ท้าทาย และเวลาที่พิสูจน์ความสามารถของตนเอง ดังนั้นก่อนตัดสินใจเลือกงานก็จะตั้งคำถามอย่างละเอียดเกี่ยวกับตัวเนื้องาน เพราะแม้ว่าจะได้ทำงานในองค์กรใหญ่และมีชื่อเสียง แต่หากงานที่ได้รับผิดชอบไม่เปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพ พวกเขาจะไม่ลังเลที่จะปฏิเสธงานนั้นทันที นอกจากนี้ผลการศึกษาคั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Devi RL, Amalraj R and Devi SP (2013) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานบริษัทยาแห่งหนึ่งในประเทศ อินเดีย ซึ่งวิเคราะห์ผลจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของแต่ละตัวแปร โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยดึงดูดส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยผลักดัน ซึ่งค่าเฉลี่ยของปัจจัยดึงดูดคือ 3.30 ขณะที่ค่าเฉลี่ยของปัจจัยผลักดันคือ 2.61 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่มีค่าเฉลี่ยของปัจจัยดึงดูดคือ 3.13 ขณะที่ค่าเฉลี่ยของปัจจัยผลักดันคือ 2.89 จึงพบว่าผลการศึกษาของทั้งสองกรณีมีความใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y ผู้วิจัยได้นำผลวิจัยดังกล่าวมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะเพื่อลดความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y โดยจำแนกตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงาน ดังนี้

1. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y แตกต่างกันโดยที่พนักงานที่มีอายุน้อยมีความตั้งใจออกจากงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า ตามลักษณะของ Generation Y ที่มีความอดทนต่ำ หากมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน สื่อสารกับหัวหน้างานไม่ราบรื่น หรือมีสิ่งที่ทำให้รู้สึกไม่อยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็จะมีโอกาสลาออกสูง ทั้งนี้ทางองค์กรควรสังเกตพฤติกรรมของพนักงานเหล่านี้ เนื่องจากพวกเขาจะแสดงออกมาทางสีหน้าและพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัด หากพบความผิดปกติก็ควรเรียกมาคุยเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านั้น ก่อนที่พวกเขาจะมีความคิดที่จะลาออก และสำหรับลักษณะของ Generation Y ที่มีความทะเยอทะยาน โดยการวางเป้าหมายทางอาชีพไว้สูง มีความกระตือรือร้นเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ งานวิจัยของ Cennamo, Lucy, and

Dianne Gardner. (2008) ยังสรุปว่า Generation Y ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการได้รับการยอมรับมากกว่าวัยอื่น ดังนั้น องค์กรควรนำเอาประเด็นเหล่านี้ไปปรับปรุงกระบวนการดูแลพนักงานต่อไป

2. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y แตกต่างกัน โดยที่พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 15,000 บาท มีความตั้งใจออกจากงานมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เป็นช่วงรายได้ตั้งต้นของพนักงาน กอปรกับนโยบายรัฐบาลที่มีการปรับฐานเงินเดือนให้แก่นักศึกษาผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีให้มีรายได้ตั้งต้นที่ 15,000 บาทต่อเดือน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรในภาครัฐบาลและเอกชน นักศึกษาที่เพิ่งจบก็จะเรียกเงินเดือนไม่ต่ำกว่า 15,000 บาท และจะสำรวจค่าเฉลี่ยตลาดว่าที่อื่นมีมาตรฐานเช่นไร และหากมีที่ไหนให้มากกว่าก็พร้อมที่จะไปทันที สำหรับเรื่องผลตอบแทนอาจจะปรับให้พนักงานทุกคนพอใจได้ยาก เพราะต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างและนโยบายองค์กร แต่ทั้งนี้ก็ควรปรับให้ได้มาตรฐานไม่ต่ำกว่าองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกันมากจนเกินไป ไม่ใช่เกณฑ์อายุในการจ่ายผลตอบแทน แต่ควรพิจารณาจากความรับผิดชอบและความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยหลักด้านมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่าผลการทดสอบจะพบว่า ปัจจัยหลักด้านมีความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยดึงดูด แต่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจออกจากงานเช่นกัน ดังเช่นงานวิจัยของ Lavoie-Tremblay, Melanie, et al. (2011) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานส่งผลต่อการลาออกจากงานของพยาบาลรุ่นใหม่ ดังนั้น การควบคุมปัจจัยหลักด้านจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องจัดการให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ โดยเริ่มตั้งแต่ การจัดการสวัสดิการ และค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่มีความท้าทายไม่ซ้ำซากจำเจซึ่งเป็นการแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของเขา การส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การทำงานอย่างเป็นระบบ หรือแม้แต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วยความโปร่งใส ซึ่งพนักงานจะค่อยๆ ซึมซับสิ่งเหล่านี้จนเกิดความรู้สึกผูกพัน หากมีองค์กรภายนอกยื่นข้อเสนอที่เท่าเทียมกัน พนักงานก็จะเต็มใจที่อยู่ต่อ แต่ทั้งนี้หากเป็นข้อเสนอที่ดีกว่า องค์กรก็ควรยินดีกับความก้าวหน้าของพนักงานเพื่อให้เกิดเป็นการจากลาที่ดีกว่าการสร้างความบาดหมาง เพราะอาจมีการนำไปเผยแพร่สู่บุคคลภายนอกและจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

4. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยดึงดูดมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยผลักดัน เนื่องจาก Generation Y ต้องการประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว ต้องการค่าตอบแทนสูง ได้รับสวัสดิการที่ดี เจองานที่ถูกต้อง ซึ่งถ้ายังไม่พบก็จะตามหาเรื่อยๆ ลองทำเรื่อยๆจนกว่าจะเจองานที่ชอบ จึงมักพบว่าคนกลุ่มนี้จะเข้าออกบริษัทจัดหางานบ่อยๆ มีการอัปเดตข้อมูลการทำงานในเว็บไซต์หางานเป็นประจำ พวกเขาจะไม่ปิดโอกาสตัวเองในการเริ่มงานใหม่ที่ดีกว่า โดยเชื่อมั่นว่าตัวเองจะเจองานที่ดีขึ้นเสมอ สิ่งเหล่านี้องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยดึงดูดที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ลักษณะงาน ซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยนี้ให้มีความโดดเด่น ท้าทาย และให้โอกาสพนักงานได้พิสูจน์ความรู้ความสามารถ ก็ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ ไม่มีความคิดที่จะลาออก

5. กลุ่มคนต่างช่วงวัยมีลักษณะนิสัย การทำงาน หรือแม้แต่การใช้ชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ทำให้เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันอาจเกิดปัญหาอุปสรรคขึ้นได้ ทั้งนี้หากทุกฝ่ายพยายามปรับตัวเข้าหากัน และทำความเข้าใจอีกฝ่ายมากขึ้น ก็ย่อมส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ถึงแม้ว่า Generation Y จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าคนวัยอื่นๆ แต่ทั้งนี้กลุ่มคน Baby Boomer และ Generation X ก็มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า ทำให้ความคิดและการตัดสินใจอาจมีเหตุผล มีความเด็ดขาด และน่าเชื่อถือมากกว่า ดังนั้นหากคนทุกกลุ่มนำเอาลักษณะเด่นของแต่ละช่วงวัยมาเติมเต็มซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้ Baby Boomer และ Generation X และการถ่ายทอดประสบการณ์อันหลากหลายให้แก่ Generation Y โดยสิ่งสำคัญก็คือทุกฝ่ายต้องเปิดใจมองแต่ข้อดีที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ไม่คิดว่าใครเป็นฝ่ายผิดหรือฝ่ายถูก แต่มองผลลัพธ์ที่จะได้ร่วมกันเป็นหลัก ก็จะทำให้สามารถทำงานด้วยกันอย่างราบรื่นและสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ฐิตารีย์ ลิขิตชนธรรม. (2556). **บริหารคนเรื่องยาก ที่จะมากขึ้นทุกวัน**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556, กรกฎาคม – สิงหาคม). **ชุมพลังของคน Gen Y ที่ไม่อาจมองข้าม**. *พระสยาม*. 36(3): 44-45.
- น้อย ศรีรัตนพันธ์. (2553). **แนวโน้มการลาออกจากงาน บริษัท โคห์เลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด**. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ยุทธนา ทิวัดธ์พร. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา: พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมตะวันออก จังหวัดชลบุรี**. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วินัย ดวงดี. (2554). **สาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกและองค์กรอาจเสียชื่อ**. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.bangpoosociety.com>
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). **Gen Y: จับให้มันคืนให้เวิร์ค**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2555). **แผนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556-2560**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานกรุงเทพมหานคร.
- อมรรัตน์ สว่างอารมณ์. (2549). **ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาโรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง**. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- Cennamo, Lucy, and Dianne Gardner. (2008). **Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit**. *Journal of Managerial Psychology*. 23.8: 891-906.

- Devi, R. L., Amalraj, R., & Prasanna Devi, S. (2013). Classification of Employee Turnover Intention Using Hierarchical Cluster Analysis: A Case Study from Indian Pharmaceutical Companies. **International Journal Pharma Science Research**. 4(12): 1000-1003.
- J.C. Nunnally. (1978). **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill.
- Lavoie-Tremblay, Melanie, et al. (2011). Turnover intention among new nurses: a generational perspective. **Journal for Nurses in Professional Development**. 27.1: 39-45.
- Taro Yamane. (1967). **Statistics, An Introductory Analysis**. New York: Harper and Row.