

กลยุทธ์การรักษาบุคลากรขององค์กร (Employee Retention Strategy)

กรณีศึกษา : บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การรักษาบุคลากรขององค์กร (Employee Retention Strategy)

กรณีศึกษา : บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวอาทิตย์ ชื่นเจริญ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการลาออกของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยขอขอบคุณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้สนับสนุนการวิจัยครั้งนี้และคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ให้คำปรึกษาและข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบการจัดทำสารนิพนธ์ การดำเนินการวิจัยมีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้หากปราศจากความร่วมมือของคณาจารย์ในสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ที่ให้การสนับสนุนการให้คำปรึกษาองค์ความรู้ รวมถึงสถานที่ในการดำเนินการจัดทำวิจัย จนโครงการนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาและให้กำลังใจเป็นอย่างดี อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยดีเสมอมาและขอขอบพระคุณ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสฤติย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความรู้และคำปรึกษาในการทำวิจัย จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อาทิตยา ชื่นเจริญ

กลยุทธ์การรักษาบุคลากรขององค์กร กรณีศึกษา: บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

EMPLOYEE RETENTION STRATEGY CASE STUDY OF GFK THAILAND COMPANY

อาทิตยา ชื่นเจริญ 5850529

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงานในองค์กร และนำไปแก้ไขปัญหาการลาออกที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยนำกลยุทธ์กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน หรือ Employee Co-Creation เพื่อเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรขององค์กร ให้พนักงานเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร การลดอัตราการลาออกของพนักงานจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ได้ และเนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หากบุคลากรมีแรงจูงใจหรือมีส่วนร่วมในการทำงานแล้ว จะให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ลูกค้าพึงพอใจเป็นผลให้องค์กรสามารถสร้างกำไรได้ วิธีการดำเนินการศึกษาได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยจากแผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น บทความ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่างๆ รวมทั้ง Website ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

คำสำคัญ: รักษาบุคลากร/ Employee Retention

53 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจวิจัยข้อมูลด้านการตลาดในประเทศไทย	2
1.2 องค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร	2
1.2.1 โครงสร้างองค์กร	4
1.2.2 ลักษณะการทำงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์	5
1.3 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	5
บทที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	9
2.1 วิเคราะห์ PESTEL	9
2.1.1 Politics: การเมือง	9
2.1.2 Economic: เศรษฐกิจ	9
2.1.3 Social: สังคม	9
2.1.4 Technological: เทคโนโลยี	10
2.1.5 Environment: สภาวะแวดล้อม	10
2.1.6 Legal: กฎระเบียบ	10
2.2 วิเคราะห์ 5-Force	11
2.2.1 Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันกันภายใน อุตสาหกรรมเดียวกัน	11
2.2.2 Bargaining Power of Suppliers: อำนาจต่อรองของ Supplier	11
2.2.3 Bargaining Power of Customers: อำนาจต่อรองของ Customer	11
2.2.4 Threat of Substitute Products or Services: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	11
2.2.5 Threat of New Entrance: ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่	12

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 วิเคราะห์ Value Chain	12
2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	13
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	13
2.4 วิเคราะห์ SWOT	14
2.4.1 Strength: จุดแข็ง	14
2.4.2 Weakness: จุดอ่อน	14
2.4.3 Opportunity: โอกาส	15
2.4.4 Threat: อุปสรรค	15
บทที่ 3 สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	17
3.1 Causal Loop Diagram	17
3.1.1 Reputation-Turnover Loop	18
3.1.2 Workload-Turnover Loop	19
3.1.3 Income-Turnover Loop	20
3.1.4 Engagement-Turnover Loop	21
3.2 ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ	24
3.2.1 ปัจจัยภายนอก (Pull Factor)	24
3.2.2 ปัจจัยภายใน (Push Factor)	25
3.3 จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)	28
3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	29
3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.3.4 ผลการวิจัยเชิงสำรวจ	30
บทที่ 4 แนวทางการแก้ไขปัญห	33
4.1 ปัจจัยภายนอก	34
4.2 ปัจจัยภายใน	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 การให้ความสำคัญต่อพนักงานในองค์กร	34
4.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี	35
4.2.3 โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย	36
บทที่ 5 กลยุทธ์การนำไปใช้	39
5.1 ความหมายของกลยุทธ์กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน	39
5.2 กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน (Employee Co-creation)	40
5.2.1 Co-defining (กำหนดนิยามร่วมกัน)	40
5.2.2 Co-designing (ออกแบบร่วมกัน)	40
5.2.3 Co-Implement (พัฒนาร่วมกัน)	40
5.2.4 Co-Monitor (ติดตามผลลัพธ์ร่วมกัน)	40
5.3 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการวัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	41
5.4 ความเสี่ยง (Risks)	43
5.4.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	43
5.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	43
5.4.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	45
5.5 Balanced Score Card (BSC)	46
บรรณานุกรม	48
ภาคผนวก	49
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	50
ประวัติผู้วิจัย	53

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2557	6
1.2 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2558	7
1.3 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2559	8
3.1 สรุปปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากการ Causal loop Diagram	23
3.2 สรุปปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม	27
3.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	30
3.4 ปัจจัยภายในด้านนโยบายและการบริหารงาน ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงาน	30
3.5 ปัจจัยภายในด้านผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	31
3.6 ปัจจัยภายในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	31
3.7 ปัจจัยภายในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจลาออกของพนักงาน	31
3.8 ปัจจัยภายใน ด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	32
5.1 แผนปฏิบัติการและการวัดผลการดำเนินกิจกรรม	41
5.2 แสดงปัจจัยเสี่ยงที่มาจากอิทธิพลภายนอกและภายใน	43
5.3 การประเมินความเสี่ยงของกิจกรรม Employee Co-creation	44

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ภาพรวมของธุรกิจวิจัยข้อมูลด้านการตลาดในประเทศไทย	2
1.2 ประวัติความเป็นมาของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์	3
1.3 จำนวนสำนักงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์	3
1.4 โครงสร้างองค์กรของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์	4
1.5 ลักษณะการทำงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์	5
1.6 สูตรอัตรา Turnover Rate ของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2557-2559	8
2.1 Value Chain ของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์	12
3.1 ภาพรวมการวิเคราะห์ Causal Loop Diagram	17
3.2 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Reputation-Turnover Loop	18
3.3 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Workload-Turnover Loop	19
3.4 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Income-Turnover Loop	20
3.5 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Engagement-Turnover Loop	21
4.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Cooperate Strategy, Business Strategy และ Functional Strategy	33
4.2 Matrix จัดลำดับความสำคัญ ระหว่างปัจจัย Impact และ Ease of implement	37
5.1 การประเมินความเสี่ยง	44
5.2 Balanced Score Card (BSC)	46

บทที่ 1

บทนำ

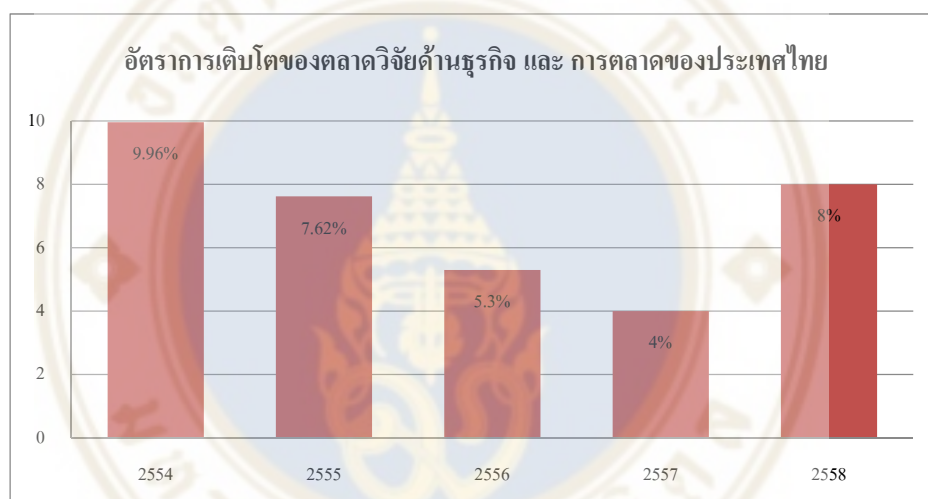
ท่ามกลางภาวะการแข่งขันสูงในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวตลอดเวลา การดำเนินธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ แผนงาน กิจกรรมที่ชัดเจน และ สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพความเป็นจริงของตลาด ย่อมเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น จึงเกิดธุรกิจที่เรียกว่า “การวิจัยข้อมูลด้านการตลาด” หรือ Market Research ขึ้น การวิจัยการตลาดจะช่วยให้องค์กรได้ข้อมูลและข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ เช่น การวิจัยตลาดเพื่อประเมินการยอมรับของผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การประเมินทำเลที่ตั้งใหม่ของร้านค้า การประเมินประสิทธิผลของการโฆษณาทางโทรทัศน์หรือสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ธุรกิจวิจัยข้อมูลการตลาดไม่ได้มีสินค้าที่สามารถวัดคุณภาพได้เหมือนกับธุรกิจอื่นทั่วไป แต่มีเพียงข้อมูลที่น่าเชื่อถือเท่านั้น ที่ลูกค้าจะสามารถตัดสินใจได้ว่า จะเลือกใช้บริการหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ต้องถูกวิเคราะห์มาจากผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในด้านนี้โดยตรงนั่นเอง ดังนั้น “บุคคลกร” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจวิจัยข้อมูลการตลาดสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน องค์กรต่างๆ อยากรู้ว่าจะเก็บรักษาพนักงานที่มีฝีมือ หรือที่เรียกว่า Talent ไว้ให้ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด และสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร แต่ในปัจจุบันมีองค์กรมากมายในประเทศไทยกำลังประสบปัญหากับการขึ้น ใบลลาออกของพนักงาน บ่อยครั้งที่บริษัทคู่แข่ง มีการดึงบุคลากรที่มีความสามารถจากบริษัทเราไป ปัญหาหลักเกิดจากที่ตัวองค์กรเอง ไม่สามารถดึงบุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรได้ ซึ่งในปัจจุบันแม้ว่าผลตอบแทนในรูปตัวเงินจะเป็นปัจจัยหลักที่บุคลากรจะคำนึงถึง แต่ก็ยังไม่ใช่ว่าปัจจัยที่สามารถรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงได้ในระยะยาวได้ ซึ่งกว่าองค์กรจะพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นมาได้ องค์กรต้องลงทุนอย่างมาก ทั้ง ในแง่ของตัวเงิน และเวลาที่สูญเสียไป โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การว่าจ้าง และ การฝึกอบรม เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นมาทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

1.1 ภาพรวมของธุรกิจวิจัยข้อมูลด้านการตลาดในประเทศไทย

ทิศทางตลาดวิจัยในประเทศไทย ในปี 2558 อยู่ที่อัตรา 8% ซึ่งเติบโตจากปี 2557 ถึง 4% (มูลค่า 5.36 พันล้านบาท) เนื่องจากตลาดวิจัยในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2557 มีปัญหาการชุมนุมทางการเมือง ทำให้ภาพรวมในปี 2558 มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้น แม้ว่าบริษัทต่างชาติจะไม่ได้ใช้งบประมาณเพิ่มมากขึ้น แต่พบว่าบริษัทคนไทยหันมาใช้งบประมาณด้านการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่องและเพิ่มมากขึ้น เพื่อเตรียมรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ เออีซีในปี 2559

ในปัจจุบันธุรกิจตลาดวิจัยมีการแข่งขันที่รุนแรงมาก มีผู้เล่นรายใหญ่ที่ให้บริการในรูปแบบเดียวกัน อาทิ บริษัท เดอะนิลเส็นคอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท ทีเอ็นเอส (ไทยแลนด์) จำกัด, บริษัท อีปซอสส์ (ไทยแลนด์) จำกัด รวมถึง บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ เป็นต้น

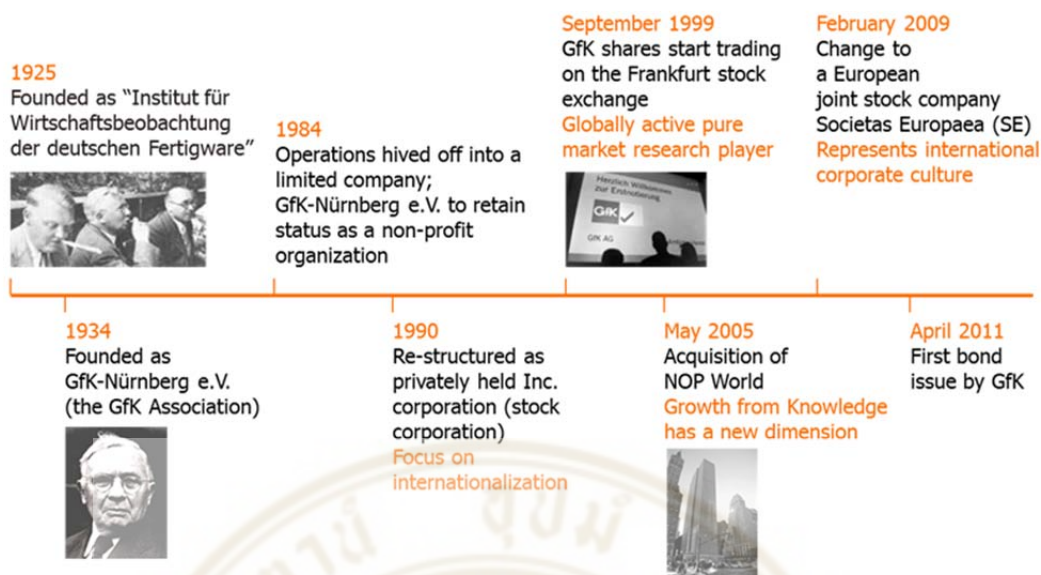


ภาพที่ 1.1 ภาพรวมของธุรกิจวิจัยข้อมูลด้านการตลาดในประเทศไทย

ที่มา: สมาคมวิจัยโลก (ESOMAR) และจากการศึกษาวิจัยของ GfK

1.2 องค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร

บริษัท จีเอฟเค ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2477 ในประเทศเยอรมนี เป็นธุรกิจวิจัยข้อมูลด้านการตลาดที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับที่ 4 ของโลก ให้บริการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการวิจัยข้อมูลด้านการตลาด สินค้าสำหรับผู้บริโภค วิจัย รวบรวม ประเมินผล และดำเนินการจัดหาข้อมูลทางด้านการตลาดและขายข้อมูลทางด้านการตลาด ปัจจุบันบริษัท จีเอฟเค มีสำนักงานตั้งอยู่ทั่วโลกมากกว่า 100 ประเทศ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยธุรกิจการตลาดมากกว่า 13,000 คน



ภาพที่ 1.2 ประวัติความเป็นมาของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์



ภาพที่ 1.3 จำนวนสำนักงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

ในเวลาต่อมาได้มาเปิดสำนักงานที่ประเทศไทย โดยจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ด้วยทุนจดทะเบียนมูลค่า 4,081,635 บาท ในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 และได้ใช้ชื่อว่า บริษัท จีเอฟเค รีเทล แอนด์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยทำการวิจัยข้อมูลด้านการตลาดในลักษณะเชิงปริมาณ (Quantitative) เกี่ยวกับยอดขายของสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด เช่น ตู้เย็น เครื่องซักผ้า โทรทัศน์เคลื่อนที่ หรือ เครื่องปรีน เป็นต้น โดยลูกค้าหลักของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ จะเป็นบริษัทที่จำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ในประเทศไทย เช่น Samsung, LG, Panasonic, Toshiba, Sharp, Sony, Hitachi, Electrolux และ บริษัทอื่นๆอีกมากมาย

ในปี 2011 บริษัท จีเอฟเค รีเทล แอนด์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้ซื้อกิจการของบริษัท มาร์เก็ตไวส์ จำกัด ทำให้บริษัท จีเอฟเค เป็นบริษัทที่ให้บริการแบบครบวงจร ทั้งการวิจัยตลาดในลักษณะเชิงปริมาณ (Quantitative) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยอุตสาหกรรมหลักที่ จีเอฟเค ได้ให้บริการอยู่ คือ Technology, Retail, Automotive, Media & Entertainment, Consumer Goods, Fashion & Lifestyle, Financial Services, Healthcare, Public Services, Travel & Tourism

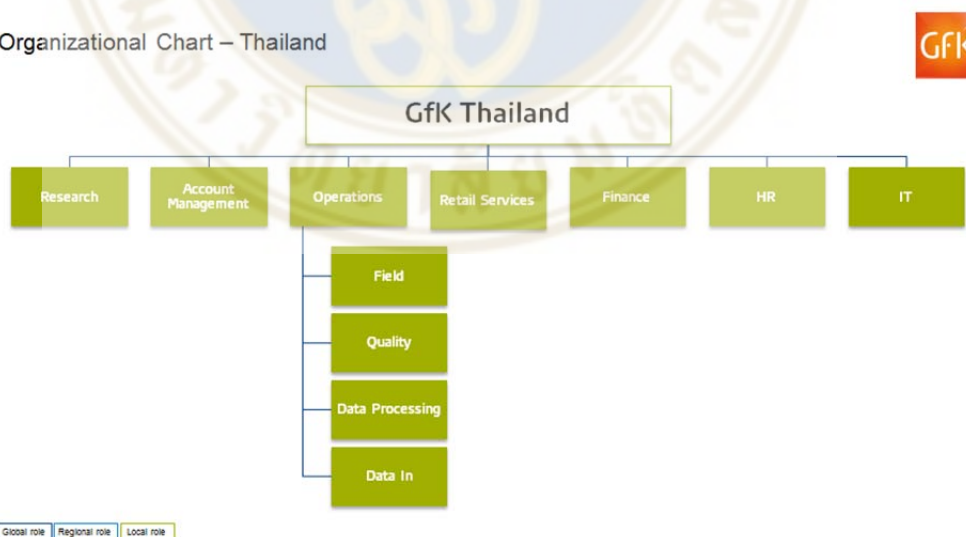
ปัจจุบันบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ 1126/2 อาคารวานิช 2 ชั้น 24 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400

รายได้ของบริษัท จีเอฟเค ทั่วโลก ในปี 2016 อยู่ที่ 1,483.8 ล้านยูโร โดยแบ่งเป็นภูมิภาค ดังนี้ Central and Eastern Europe/META = 127.9 ล้านยูโร, North American = 289.8 ล้านยูโร, Latin America = 69.7 ล้านยูโร, Asian and Pacific = 189.3 ล้านยูโร, Northern Europe = 537.4 ล้านยูโร และ Southern and Western Europe = 269.8 ล้านยูโร

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นศึกษาไปที่บริษัท จีเอฟเค รีเทล แอนด์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในเรื่องของลักษณะการให้บริการ เนื่องจากบริษัทดังกล่าวมีจำนวนพนักงานมากกว่า 80% ของจำนวนพนักงานทั้งหมดของ บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

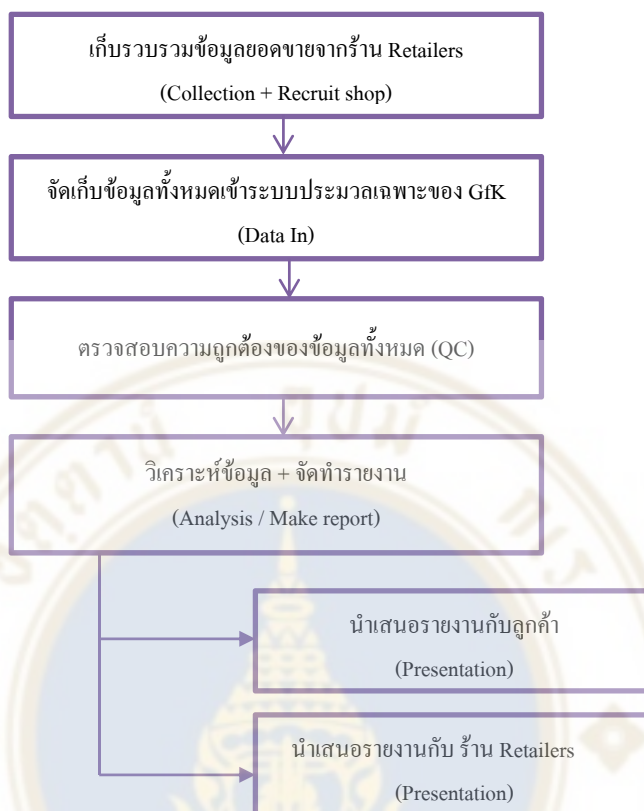
1.2.1 โครงสร้างองค์กร

Organizational Chart – Thailand



ภาพที่ 1.4 โครงสร้างองค์กรของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

1.2.2 ลักษณะการทำงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์



ภาพที่ 1.5 ลักษณะการทำงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

การทำงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ มีขั้นตอนดังนี้ แผนกภาคสนามลงเก็บข้อมูลยอดขายสินค้าที่ต้องการ จากร้านค้าปลีกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ทั่วประเทศไทย จากนั้นดำเนินการนำข้อมูลทั้งหมดเข้าสู่ระบบการประมวลผลเฉพาะของบริษัทจีเอฟเค ไทยแลนด์ หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดอย่างละเอียด จากนั้นทีมวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์ตลาด แนวโน้ม ภาพรวมตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาด และ จัดทำรายงาน พร้อมนำเสนอสู่ลูกค้า

1.3 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่กำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาบุคลากรมีการลาออกอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ต้องสูญเสียงบประมาณในการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน หัวหน้างานมีภาระในการสอนและฝึกงานให้แก่พนักงานใหม่ รวมถึงพนักงานที่

ปฏิบัติงานอยู่ต้องปฏิบัติงานมากขึ้นจนเกิดภาวะงานล้นมือ ส่งผลกระทบต่อพนักงาน อาทิเช่น รู้สึก เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลให้พนักงานมี ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงและอาจทำให้พนักงานที่อยู่ลาออกในที่สุด ซึ่งการลาออกของบุคลากร ขององค์กร นั้นมีสาเหตุต่างๆ กันออกไปซึ่งยังไม่เป็นที่แน่ชัดว่า ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้ม การลาออกพนักงาน และอยู่ในระดับที่มากหรือน้อยเพียงใด การลาออกจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่า จะได้รับผลงานเป็นการตอบแทนจากบุคคลนั้น และอัตราการลาออกของพนักงานยังเป็นเครื่องบ่งชี้ ถึงภาวะความสูญเปล่าในการลงทุน ในอีกแง่มุมหนึ่งก็เป็นการสูญเสียภาพพจน์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งหากมีอัตราการลาออกที่สูง ก็จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความมั่นคงกับพนักงานที่จะอยู่ กับองค์กร

ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน เป็นปัญหาสำคัญ เร่งด่วน เพราะมีผลกระทบต่อ องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจากเหตุปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้พนักงานลาออกจากองค์กร การสูญเสียบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้าดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นแรงจูงใจในการทำวิจัยเพื่อทราบถึงข้อเท็จจริงว่า การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปนั้นมีสาเหตุ มาจากปัจจัยใดบ้างและจะสามารถหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้อย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ อย่างมากต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรต่อไป

หลังจากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่า องค์กรจะทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้ม การลาออกของพนักงานในธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด และได้มาซึ่งตัวแบบสำหรับการรักษาพนักงานใน ธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด ของบริษัท บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ให้คงอยู่ ทำให้องค์กรสามารถลดอัตรา การลาออก (Turn Over Rate) ของพนักงานลงได้ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของ องค์กรดีขึ้น

ตารางที่ 1.1 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2557

เดือน	จำนวนพนักงาน เข้าทำงาน (คน)	จำนวนพนักงาน ที่ลาออก (คน)	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด (คน)	Turnover Rate (%)
ธันวาคม			69	
มกราคม	3	2	70	2.86 %
กุมภาพันธ์	3	0	73	0.00 %
มีนาคม	2	0	75	0.00 %
เมษายน	2	1	76	1.32 %
พฤษภาคม	1	0	77	0.00 %

ตารางที่ 1.1 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2557 (ต่อ)

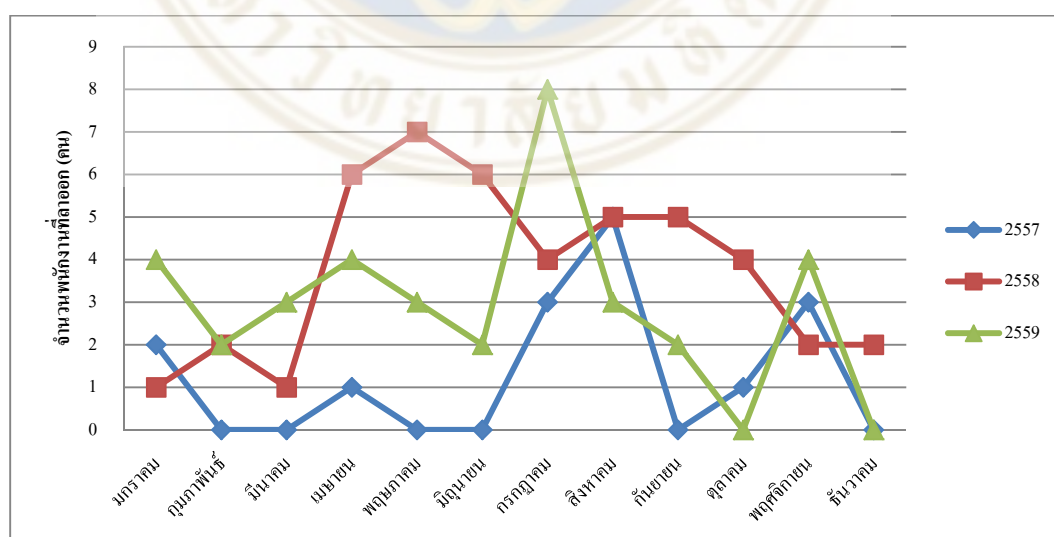
เดือน	จำนวนพนักงาน เข้าทำงาน (คน)	จำนวนพนักงาน ที่ลาออก (คน)	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด (คน)	Turnover Rate (%)
มิถุนายน	1	0	78	0.00 %
กรกฎาคม	5	3	80	3.75 %
สิงหาคม	2	5	77	6.49 %
กันยายน	5	0	82	0.00 %
ตุลาคม	2	1	83	1.20 %
พฤศจิกายน	2	3	82	3.66 %
ธันวาคม	2	0	84	0.00 %
เฉลี่ย Turnover Rate ในปี 2557 (%)				19.28%

ตารางที่ 1.2 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2558

เดือน	จำนวนพนักงาน เข้าทำงาน (คน)	จำนวนพนักงาน ที่ลาออก (คน)	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด (คน)	Turnover Rate (%)
ธันวาคม			84	
มกราคม	0	1	83	1.20 %
กุมภาพันธ์	1	2	82	2.44 %
มีนาคม	3	1	84	1.19 %
เมษายน	3	6	81	7.41 %
พฤษภาคม	7	7	81	8.64 %
มิถุนายน	2	6	77	7.79 %
กรกฎาคม	4	4	77	5.19 %
สิงหาคม	3	5	75	6.67 %
กันยายน	2	5	72	6.94 %
ตุลาคม	4	4	72	5.56 %
พฤศจิกายน	0	2	70	2.86 %
ธันวาคม	3	2	71	2.8 %
เฉลี่ย Turnover Rate ในปี 2558 (%)				58.71 %

ตารางที่ 1.3 Turnover Rate พนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2559

เดือน	จำนวนพนักงาน เข้าทำงาน (คน)	จำนวนพนักงาน ที่ลาออก (คน)	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด (คน)	Turnover Rate (%)
ธันวาคม			71	
มกราคม	3	4	70	5.71 %
กุมภาพันธ์	4	2	72	2.78 %
มีนาคม	1	3	70	4.29 %
เมษายน	2	4	68	5.88 %
พฤษภาคม	0	3	65	4.62 %
มิถุนายน	3	2	66	3.03 %
กรกฎาคม	3	8	61	13.11 %
สิงหาคม	2	3	60	5.00 %
กันยายน	3	2	61	3.28 %
ตุลาคม	1	0	62	0.00 %
พฤศจิกายน	2	4	60	6.67 %
ธันวาคม	0	0	60	0.00 %
เฉลี่ย Turnover Rate ในปี 2559 (%)				54.37%



ภาพที่ 1.6 สรุปลัทธิ Turnover Rate ของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ปี 2557-2559
ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

บทที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หนังสือ งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี ดังต่อไปนี้

2.1 วิเคราะห์ PESTEL

2.1.1 Politics: การเมือง

ในสถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่สงบ มีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการเมือง บ่อยๆ จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าต่างประเทศค่อนข้างมาก ลูกค้าบางรายเกิดความไม่เชื่อมั่นในข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา คิดว่าข้อมูลดังกล่าวไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ลูกค้าบางรายชะลอการใช้บริการกับธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด

2.1.2 Economic: เศรษฐกิจ

เศรษฐกิจที่ไม่ดีในปัจจุบัน ในส่วนของอัตราเงินเฟ้อ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาดอย่างมาก เนื่องจากการซื้อข้อมูลด้านการตลาดต้องใช้จ่ายเงินค่อนข้างมาก ดังนั้นลูกค้าที่ต้องการซื้อข้อมูลอาจจะคิดและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนว่าจะซื้อหรือไม่ไหวที่มีสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจขององค์กรมากที่สุด และในส่วนของค่าครองชีพที่สูงขึ้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้มีต้นทุนค่าบริการที่สูงขึ้น และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจทำให้ต้องขึ้นอัตราค่าบริการจากลูกค้า ส่งผลให้มีลูกค้าใช้บริการน้อยลงตามมา

2.1.3 Social: สังคม

ปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ล้วนมีการแข่งขันทั้งสิ้น ส่งผลให้ธุรกิจบริการให้คำปรึกษาด้านการตลาดเป็นอีกธุรกิจที่ยังคงสามารถเติบโตได้ ธุรกิจนี้จะช่วยให้ลูกค้าสามารถวางแผนด้านการตลาด

ด้วยข้อมูลที่มีประโยชน์ เนื่องจากปัจจุบัน โครงสร้างทางสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า องค์กรบางแห่งอาจจะไม่ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้า ดังนั้นในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ นิยมทำการซื้อข้อมูลด้านการตลาดก่อนตัดสินใจออกสินค้าหรือ ทำการตลาดใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรของเราทราบถึงข้อมูลคู่แข่ง และทราบว่าเรามีข้อดีตรงจุดไหนและมี ข้อบกพร่องไหนที่ควรปรับปรุง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 Technological: เทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาดสามารถพัฒนาระบบการคิด วิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดได้แม่นยำมากขึ้น วิเคราะห์ได้หลายมิติมากยิ่งขึ้น รวมถึงต้นทุนที่ถูกลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในข้อมูล มากยิ่งขึ้นเช่นกัน

2.1.5 Environment: สภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการดำรงชีพของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยกตัวอย่างเช่น สภาพ ภูมิอากาศ ธรรมชาติรอบตัว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทั้งหลายของมนุษย์

2.1.6 Legal: กฎระเบียบ

ปัจจัยด้านกฎหมายไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับทั้งในทางธุรกิจและบุคคลที่อยู่ร่วมกันในสังคม

จากการวิเคราะห์ PESTEL ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าสภาพการเมืองมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ของลูกค้าได้ และในเรื่องของเศรษฐกิจดูเหมือนว่าจะเป็นปัจจัยที่องค์กรได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากข้อมูลด้านการตลาดที่ขายให้กับลูกค้ามีราคาที่สูงมาก หากช่วงที่เศรษฐกิจอยู่ในขาตก จะทำให้ ลูกค้าต้องมีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนที่จะตัดสินใจซื้อรายงานด้านการตลาด ส่วนในด้านของสังคม ถือเป็นโอกาสที่ดีมากสำหรับธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมนั่นเองที่จะ เป็นตัวผลักดันให้ธุรกิจนี้คงอยู่ ปัจจุบันความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าต้องหันมาใช้บริการวิจัยข้อมูลด้านการตลาดนั่นเอง ในด้านของเทคโนโลยี ที่ถูกลงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่มากขึ้นส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในคุณภาพของงาน สุดท้ายจะเป็นในด้านของสภาพแวดล้อม และ กฎระเบียบ ซึ่งจากการวิเคราะห์ของ ผู้วิจัย เห็นว่าสองปัจจัยนี้ไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจวิจัยข้อมูลด้านการตลาด

2.2 วิเคราะห์ 5-Force

2.2.1 Rivalry Among Current Competitors: การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันสูงมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีเจ้าใหญ่อยู่เพียงไม่กี่ราย และมีจำนวนลูกค้าที่มีจำกัด ดังนั้นบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้บริษัทคู่แข่งต่างๆ มีการดึงบุคลากรที่มีความสามารถไปทำงานในบริษัทตนเอง

2.2.2 Bargaining Power of Suppliers: อำนาจต่อรองของ Supplier

Supplier ของธุรกิจวิจัยข้อมูลการตลาด คือ กลุ่มร้านค้า หรือ Retailer ทั่วประเทศไทยที่เป็นคนส่งข้อมูลยอดขายสินค้าต่างๆ ให้กับทางบริษัท กลุ่มคนเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจเดินต่อไปได้ การให้ความสำคัญกับกลุ่ม Suppliers เหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหากคนกลุ่มนี้ไม่ให้ข้อมูลยอดขายสินค้าให้กับทางบริษัท ก็จะส่งผลให้บริษัทไม่สามารถหาข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ตลาด แล้วทำรายงานขายให้กับทางลูกค้าได้ ดังนั้น หากมีการรวมตัวกันของกลุ่มร้านค้า หรือ Retailer เพื่อขอสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม อาทิเช่น ผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน หรือ รายงานภาพรวมด้านการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น จะทำให้องค์กรสูญเสียเงิน และ เวลาในการดำเนินการเพิ่มขึ้น

2.2.3 Bargaining Power of Customers: อำนาจต่อรองของ Customer

ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจาก รูปแบบการให้บริการของแต่ละบริษัทมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้ ลูกค้ามีสิทธิในการเลือกที่จะไปเสนอซื้อข้อมูลกับบริษัทวิจัยเจ้าอื่นๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่พวกเขาต้องการ ดังนั้น การดูแลลูกค้าจากแผนกขายและบริการเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก หากองค์กรมีพนักงานในแผนกนี้ไม่พอ จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ หรือ เกิดความไม่มั่นใจในคุณภาพของงาน และลูกค้าจะย้ายไปใช้บริการของบริษัทคู่แข่งในที่สุด

2.2.4 Threat of Substitute Products or Services: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ เป็นบริษัทที่ทำวิจัยข้อมูลตลาดในลักษณะ Retail Audit เกี่ยวกับสินค้าประเภทเทคโนโลยีทั้งหมด ดังนั้น สินค้าทดแทน คือการที่ลูกค้าหันไปใช้บริการวิจัยข้อมูลตลาดในลักษณะอื่น เช่น Consumer Insight เป็นต้น

2.2.5 Threat of New Entrance: ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่

ผู้แข่งรายใหม่จะเข้ามาในธุรกิจได้ยาก เนื่องจาก บริษัทวิจัยตลาดต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง เกี่ยวกับระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และจะต้องเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือสูง ซึ่งปัจจุบันจีเอฟเค มีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง และมีฐานลูกค้าที่ให้ความไว้วางใจใช้บริการเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ จีเอฟเค ยังมีการวางระบบการวิเคราะห์ข้อมูลมาเป็นเวลานาน ทำให้มีข้อมูลย้อนหลังหลายสิบปี รวมไปถึงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพจนยากที่เจ้าใหม่จะเข้ามาตัดเทียมได้ ดังนั้น บริษัทอาจยังไม่ค่อยได้รับผลกระทบในเรื่องในเรื่องนี้

ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล 5-Force ทั้งหมดที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่ากลุ่มคนที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทมากที่สุดคือ กลุ่มนักวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากต้องดูแลทั้งฝั่งของ Supplier ที่ให้ข้อมูลยอดขายสินค้าทั้งหมดให้กับบริษัท และ ฝั่งของลูกค้าที่มีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง โดยลูกค้ามีสิทธิในการเลือกที่จะไปเสนอซื้อข้อมูลกับบริษัทวิจัยเจ้าอื่นๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่พวกเขาต้องการ ซึ่งทั้ง 2 ฝั่ง มีความสำคัญอย่างมาก และจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ของบริษัท ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันสูงมาก และจากข้อมูลการลาออกของพนักงานที่ได้กล่าวไปในข้างต้น กลุ่มนักวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกที่สูงมากที่สุด บริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก

2.3 วิเคราะห์ Value Chain



ภาพที่ 2.1 Value Chain ของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

กิจกรรมภายในองค์กรของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ แบ่งเป็น 2 กิจกรรม โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับบริการของบริษัท มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

2.3.1.1 Inbound จะเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลยอดขายสินค้าจากร้านค้า Retailers ทั่วประเทศไทย ทั้งขนาดเล็ก และ ขนาดใหญ่ เมื่อจีเอฟเคได้รับข้อมูลดิบที่เป็นยอดขายจากแต่ละร้านค้าเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ บริษัท จีเอฟเค ตอบแทนกลับไปให้ร้านค้าเหล่านั้นคือ ข้อมูลภาพรวมด้านการตลาดที่ได้รับการวิเคราะห์แล้วในเดือนก่อนหน้า ซึ่งจะให้ในลักษณะคล้ายๆ นิตยสาร หรือที่ทางจีเอฟเค เรียกว่า News Letter นั้นเอง จากนั้นจะนำข้อมูลทั้งหมดเข้าสู่ระบบเฉพาะของ บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

2.3.1.2 Operations จะเป็นขั้นตอนที่แปลงเปลี่ยนข้อมูลดิบที่ได้รับจากร้านค้า Retailers ก่อนหน้านี้ ให้ออกมาเป็นข้อมูลภาพรวมด้านการตลาดที่มีประโยชน์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเริ่มตั้งแต่การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียด จากนั้นกลุ่มนักวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลจากทั้งตลาดในแง่ของราคาและปริมาณการขาย ด้วยวิธีการต่างๆ จนเสร็จสิ้น

2.3.1.3 Outbound จะเป็นขั้นตอนที่ได้รายงานออกมา หลังจากที่ทีมนักวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โดยเอกสารต่างๆ ที่ได้จากขั้นตอนนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ 1. ไฟล์ Microsoft Word หรือ ไฟล์ Microsoft Excel และ 2 คือ ไฟล์ Power Point

2.3.1.4 Service หลังจากที่กลุ่มนักวิเคราะห์ได้ทำรายงานออกมาในลักษณะต่างๆ แล้ว องค์กรจะมีบริการนำเสนอรายงานเหล่านี้ให้กับลูกค้าทุกรายที่พนักงานเหล่านั้นดูแลอยู่ ซึ่งระยะเวลา และ ความถี่ในการนำเสนอรายงานจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่ทางลูกค้าได้ตกลงกันไว้ในตอนต้น นอกจากนี้ในขั้นตอนการ Service บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ยังมีแผนก Retail Services ที่ให้บริการดูแลร้านค้า Retailer ต่างๆ ที่ให้ข้อมูลยอดขายกับบริษัท โดยการนำข้อมูลภาพรวมด้านการตลาดที่ได้วิเคราะห์แล้ว นำไปเสนอให้กับร้านค้าเพื่อตอบแทนการให้ข้อมูล

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

2.3.2.1 Finance กิจกรรมเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้กับพนักงาน

2.3.2.2 HR กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และ แรงงานสัมพันธ์

2.3.2.3 Admins กิจกรรมเกี่ยวกับงานธุรการทั้งหมด งานด้านเอกสารต่างๆ รวมถึงงานด้านจัดซื้อ เช่นกัน

2.3.2.4 IT กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่า ให้บริการหรือกระบวนการทำงาน มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาทั่วไปของพนักงานทุกคนในบริษัท, คู่มือ Server ซึ่งเป็นแหล่งที่เก็บข้อมูลทั้งหมดของ บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

จากการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ จากรูปภาพข้างต้น ในขั้นตอน Operations ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาด เนื่องจากต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล แต่ในปัจจุบันนั้นกลุ่มพนักงานเหล่านี้มีไม่เพียงพอทั้งในแง่ของจำนวน และ ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการลาออกของพนักงานเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลให้ทางแผนกทรัพยากรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

2.4 วิเคราะห์ SWOT

2.4.1 Strength: จุดแข็ง

- 2.4.1.1 เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง เนื่องจากเปิดมาเป็นระยะเวลานานกว่า 20 ปี
- 2.4.1.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยข้อมูลด้านการตลาดอยู่มากมาย
- 2.4.1.3 บริษัทมีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน เนื่องจากการทำงานทั้งหมดต้องเป็นไปตามขั้นตอนของบริษัทแม่ที่ประเทศเยอรมัน
- 2.4.1.4 มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำ ที่ใช้เฉพาะใน บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ เท่านั้น
- 2.4.1.5 จ่ายค่าจ้างแรงงานในระดับสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง
- 2.4.1.6 มีนโยบายส่งเสริมพนักงานในเรื่องของการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น Staffs Exchange Programmed, Training in Singapore

2.4.2 Weakness: จุดอ่อน

- 2.4.2.1 บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆ ได้ เนื่องจากต้องรายงานตรงกับ จีเอฟเค ประเทศสิงคโปร์
- 2.4.2.2 องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรอยู่เป็นประจำ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกสับสนในลักษณะการทำงาน และ ความรับผิดชอบ รวมถึงในเรื่องสายการบังคับบัญชา

2.4.2.3 สำนักงานตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางไม่สะดวก ไม่ติดสถานีรถไฟฟ้า บีทีเอส หรือ รถไฟฟ้าใต้ดิน

2.4.2.4 มีปัญหาด้านการสื่อสาร เนื่องจากมีทั้งคนไทย และ ชาวต่างชาติ ทำงานร่วมกัน

2.4.2.5 มีอัตราการลาออกของพนักงานในบริษัทจำนวนมาก

2.4.2.6 ไม่มีแผนก HR ที่ดูแลในเรื่อง Employee Relationship โดยตรง

2.4.3 Opportunity: โอกาส

2.4.3.1 เศรษฐกิจมีอัตราเจริญเติบโตสูงขึ้น

2.4.3.2 ธุรกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการมีเพิ่มมากขึ้น

2.4.3.3 เทคโนโลยีใหม่ๆ จะเข้ามาช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด ทำได้อย่างแม่นยำ และ มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.4.3.4 ไม่มีคู่แข่งโดยตรงที่วิจัยข้อมูลด้วยวิธีเดียวกัน (Retail Tracking)

2.4.4 Threat: อุปสรรค

2.4.4.1 บริษัทคู่แข่งมักซื้อตัวพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานไป

2.4.4.2 ปัจจุบันธุรกิจวิจัยข้อมูลตลาดมีอัตราการแข่งขันที่สูงมาก

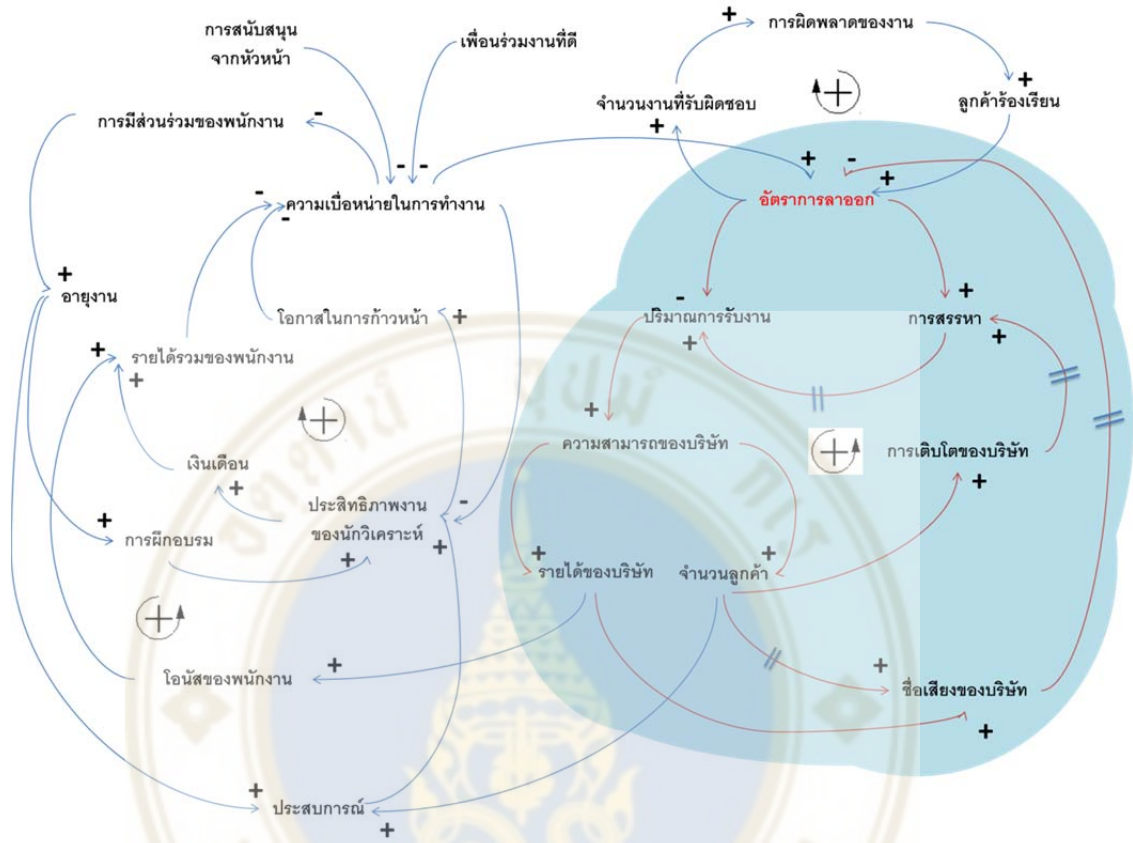
2.4.4.3 บุคคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมีปริมาณที่น้อย เมื่อเทียบกับความต้องการของตลาดวิจัย

จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้นจะเห็นได้ว่า บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ มีจุดแข็งที่เกี่ยวกับด้านทรัพยากรบุคคลค่อนข้างเยอะ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการจ่ายค่าจ้างแรงงานในระดับสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง หรือ ในเรื่องของการที่บริษัทมีนโยบายส่งเสริมพนักงานในเรื่องของการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น Staffs Exchange Programmed, Training in Singapore แต่ในแง่ของจุดอ่อน ก็สังเกตได้ว่ามีเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมากที่ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วนคือเรื่องการที่บริษัทไม่มีแผนก HR ที่ดูแลในเรื่อง Employee Relationship โดยตรง ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานในปริมาณที่สูง และในอีกแง่หนึ่งที่บริษัทควรให้ความสำคัญ คือ ความขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีปริมาณที่น้อย เมื่อเทียบกับความต้องการของตลาดวิจัย ประกอบกับในปัจจุบันมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงในตลาดวิจัยข้อมูลด้านการตลาด ส่งผลให้พนักงานที่มีฝีมือในการทำงาน หรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นถูกบริษัทคู่แข่งซื้อไป ดังนั้นทางแผนก

ทรัพยากรบุคคลจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องการทำให้นักงงานที่มีประสิทธิภาพยังคงอยู่กับองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



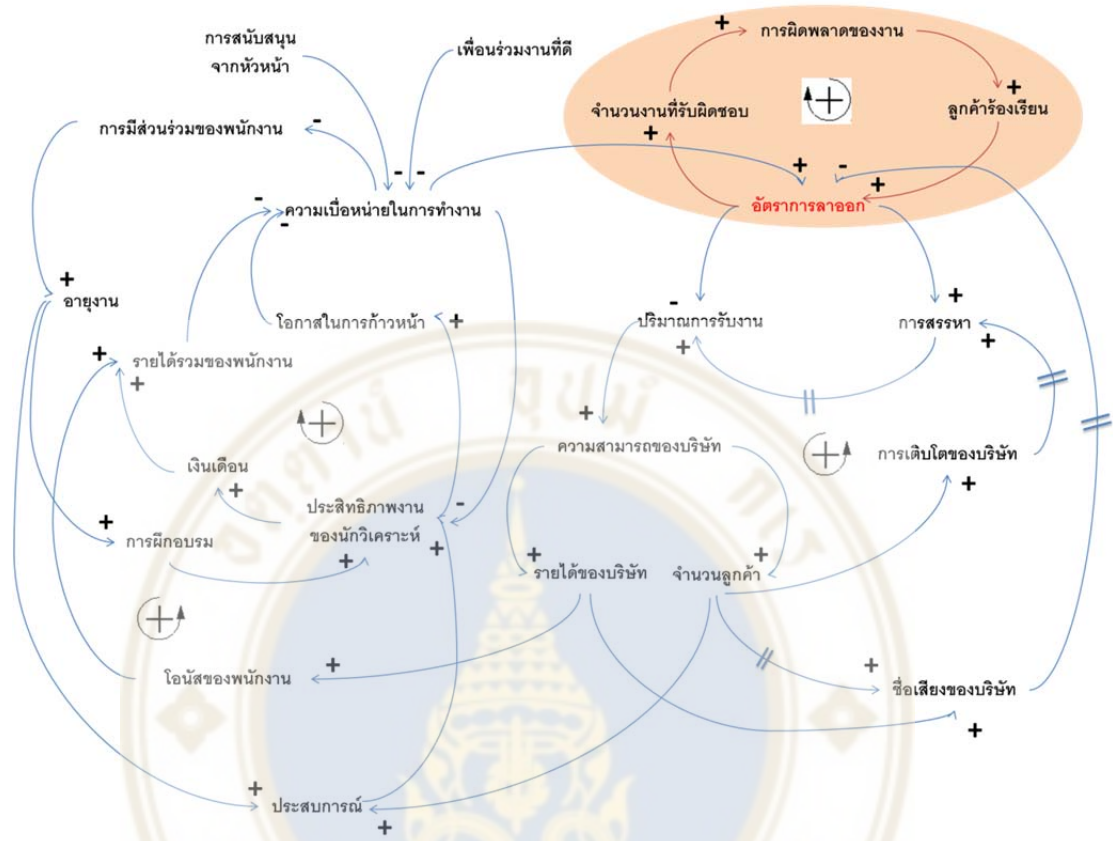
3.1.1 Reputation-Turnover Loop



ภาพที่ 3.2 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Reputation-Turnover Loop

จากการวิเคราะห์ Causal loop ในส่วนแรก คือ Reputation-Turnover Loop สาเหตุแรกที่ทำให้ Turnover rate สูง ได้แก่ ชื่อเสียงของบริษัท เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เลือกบริษัทที่ทำงานจากความมีชื่อเสียงของบริษัท หรือ บริษัทที่มีผลประโยชน์ที่ดี และมีจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการเยอะ ซึ่งการ Turn over ที่สูงเป็นผลให้ Capability ของบริษัทลดลง จึงทำให้ความสามารถของบริษัทในการให้บริการลูกค้าลดลง ลูกค้ามีความเชื่อถือในบริการของบริษัทลดน้อยลง ส่งผลให้จำนวนลูกค้าของบริษัทหันไปใช้บริการบริษัทคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้รวมของบริษัทลดลง เมื่อรายได้ของบริษัทลดลง จะส่งผลต่อชื่อเสียงของบริษัทที่ไม่ดีอีกด้วย ทำให้ Turnover rate ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การที่จำนวนลูกค้าลดลง ยังส่งผลต่ออัตราการเติบโตของบริษัท ทำให้บริษัทต้องลดการสรรหาพนักงานเพิ่มเติม ซึ่งจะส่งผลต่อ Capability ของบริษัทเช่นกัน

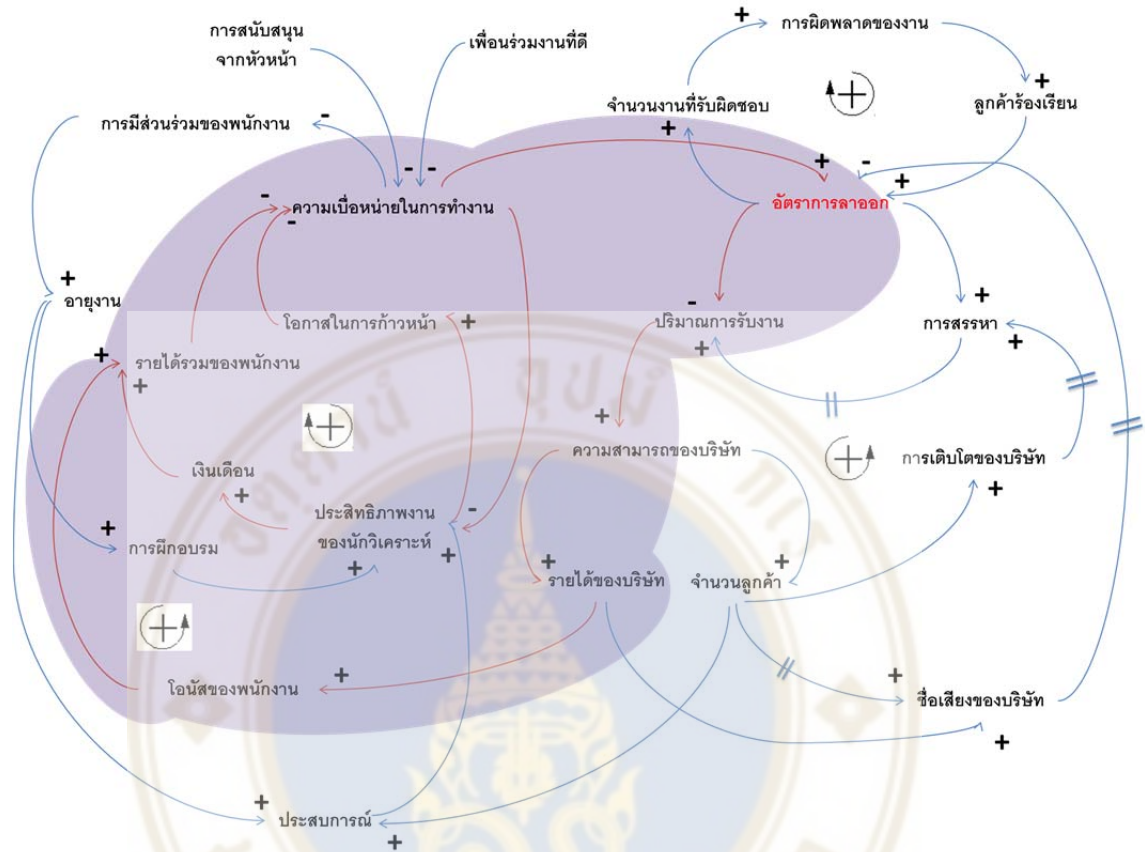
3.1.2 Workload-Turnover Loop



ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Workload-Turnover Loop

จากการวิเคราะห์ Causal loop ในส่วนที่สอง คือ Workload-Turnover Loop สาเหตุถัดไปที่ทำให้ Turnover rate สูงคือ ปริมาณงานที่พนักงานต้องรับผิดชอบ หลังจากที่พนักงานบางส่วนในบริษัท ได้ลาออก เนื่องจาก แผนกบุคคล ไม่สามารถสรรหาพนักงานมาทำงานแทนพนักงานที่ลาออกไปได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้พนักงานที่ยังคงอยู่ต้องรับผิดชอบงานในส่วนตรงนั้นแทน เมื่อมีปริมาณงานที่มากเกินไปเกินความสามารถในการดูแลลูกค้าได้ ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานเหล่านั้นได้รับ Complain จากลูกค้าหลายราย เมื่อพนักงานรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ไม่มีความสุขเนื่องจากมีปริมาณงานเยอะ และ ลูกค้า Complain เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากรีษัทไปในที่สุด

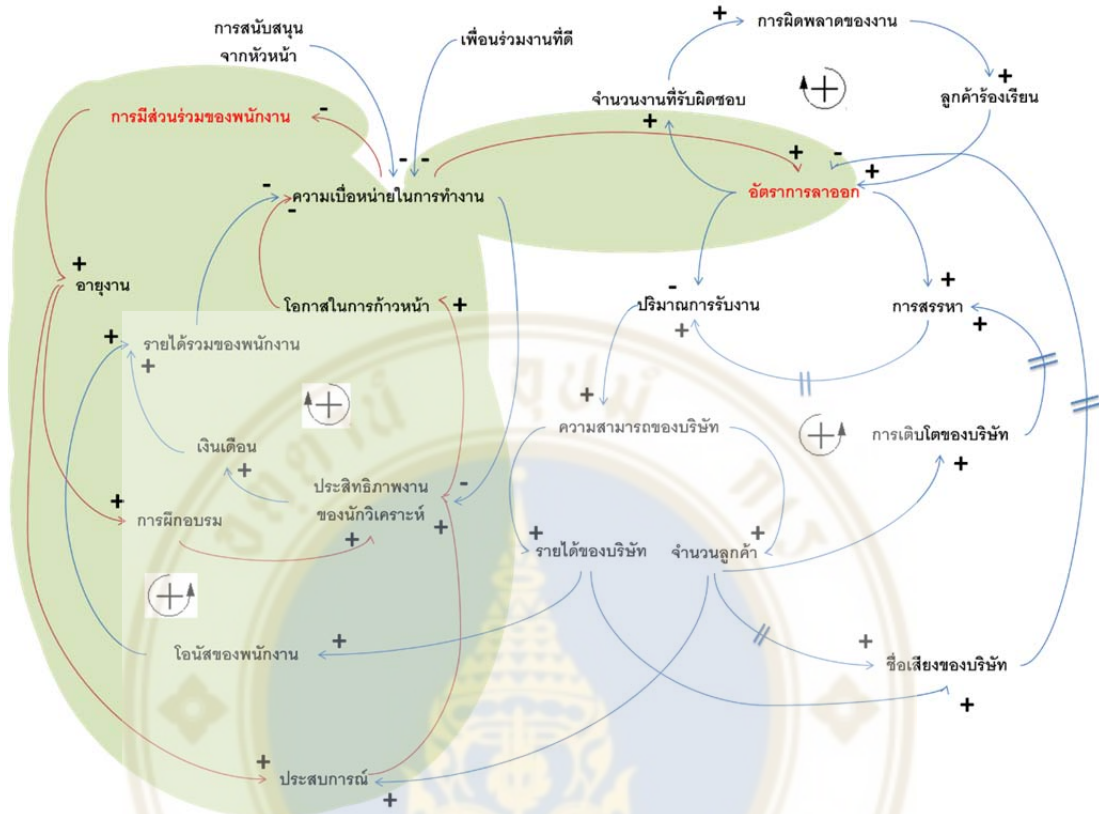
3.1.3 Income-Turnover Loop



ภาพที่ 3.4 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Income-Turnover Loop

จากการวิเคราะห์ Causal loop ในส่วนที่สาม คือ Income-Turnover Loop สาเหตุถัดไปที่ทำให้ Turnover rate สูงคือ อัตราการจ่ายเงินเดือน และ โบนัส ให้กับพนักงาน ซึ่งหากรายได้ของบริษัทน้อยลง จะทำให้โบนัสของพนักงานลดลง จึงส่งผลให้พนักงานเกิดความเหนื่อยในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง เมื่อประสิทธิภาพการทำงานลดลง ส่งผลให้บริษัทพิจารณาอัตราการปรับเงินเดือนที่น้อย และ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่ดีจะไม่ได้มีโอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งหมดนี้ทำให้ Turnover rate สูงขึ้น

3.1.4 Engagement-Turnover Loop



ภาพที่ 3.5 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram : Engagement-Turnover Loop

จากการวิเคราะห์ Causal loop ในส่วนที่ดี คือ Engagement-Turnover Loop สาเหตุถัดไปที่ทำให้ Turnover rate สูงคือ Employee Engagement ที่น้อยลง ซึ่งการที่พนักงานมี Engagement ที่น้อยลงจะส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ต่อในบริษัทลดลง ทำให้พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และด้วยอายุการทำงานที่น้อยนั่นเอง พนักงานจึงไม่ได้รับการพิจารณาให้ฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม เพราะบริษัทเห็นว่า ไม่คุ้มค่าแก่การลงทุนกับพนักงานที่มีอายุงานกับบริษัทไม่เยอะ บริษัทไม่แน่ใจว่าพนักงานจะจงรักภักดีกับบริษัทมากน้อยเพียงใด ทำให้พนักงานทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่ดี จะส่งผลต่อโอกาสในการก้าวหน้าของงานนั่นเอง เนื่องจากบริษัทไม่กล้าให้ดูแลและรับผิดชอบงานงาน โครงการใหญ่ๆ ให้ทำงานแบบเดิมๆ ทำให้พนักงานเริ่มรู้สึกเบื่อหน่ายกับงาน และ ทำให้ลาออกจากงานในที่สุด

จากการวิเคราะห์ Causal loop ที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยมากมายที่สามารถส่งผลกระทบต่ออัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งปัจจุบันศักยภาพการดำเนินงานของบริษัท จีเอฟเค

ไทยแลนด์ ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับกระบวนการภายใน โดยเฉพาะกลุ่มคนที่เป็นนักวิเคราะห์ ซึ่งปัจจุบันได้เกิดปัญหาด้านการลาออก ทั้งๆ ที่บริษัทได้วางกลไกการบริหารจัดการไว้อย่างดีแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนกทรัพยากรบุคคล การให้ค่าตอบแทนที่ค่อนข้างดีเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่ง แต่อัตราการลาออกของพนักงานก็ยังคงอยู่ในอัตราที่สูงอยู่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปปัจจัยทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์ Causal loop ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- ปัจจัยด้านนโยบาย และการบริหารงาน

การให้ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานที่รู้สึกว่าจะองค์กร หรือผู้บริหาร หรือหัวหน้าไม่ให้ความสำคัญกับเขา เขาก็ไม่อยากจะทำงานด้วย เมื่อไหร่ที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญอะไรในองค์กรเลย หรือไม่ได้รับความรู้สึกถึง Self Esteem ว่าตนเองมีส่วนในความสำเร็จขององค์กรอย่างไรบ้าง พนักงานกลุ่มนี้ แม้ว่าเราจะให้เงินเดือนเขาสูงแค่ไหน ก็ไม่สามารถที่จะดึงเขาไว้ได้อย่างแน่นอน ปกติคนเรารู้สึกว่าต้องการความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่องาน หรือต่อหน่วยงาน และต้องการได้รับการยอมรับจากทั้งเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน โดยตรงของตนเอง

- ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา

1. การไม่รับฟังความคิดเห็น หากหัวหน้างานหรือผู้บริหารในองค์กร ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานหรือเลือกฟังแต่สิ่งที่อยากฟัง ย่อมทำให้บรรยากาศภายในองค์กรค่อนข้างเคร่งเครียด พนักงานต้องระมัดระวังที่จะพูดหรือไม่พูดอะไร เพราะเกรงว่าจะไม่ถูกใจผู้บริหารหรือไม่ก็อาจรู้สึกว่าจะไปก็ป่วยกาล แบบนี้ก็ทำให้คนลาออกได้เหมือนกัน

2. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับหัวหน้าทั้งหมด ลูกน้องเสนอความคิดเห็นอะไร หัวหน้าก็ไม่เคยเห็นด้วยเลย ส่งผลให้ลูกน้องไม่ได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

- ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป ปริมาณการงานที่มากเกินไป ไม่ว่าจะมาจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น หรือ จำนวนเพื่อนร่วมงานที่ลาออกไป ส่งผลให้พนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กรต้องแบกรับภาระทั้งหมด เป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้เช่นกัน

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน

การไม่ได้รับความร่วมมือ/ สนับสนุน/ การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน หัวหน้างาน ถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้น จะส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น และ ไม่ได้รับการช่วยเหลือจากแผนกอื่นๆ

- ด้านทรัพยากรบุคคล

1. ผลตอบแทนและรายได้ ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่เงินเดือนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงโบนัสและสวัสดิการต่าง ๆ ด้วย ผลตอบแทนที่น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับงานที่ทำและกับองค์กรอื่น ๆ ทำให้คนตัดสินใจลาออกได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะคนที่มีฝีมือ

2. โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่ได้หมายความถึงเรื่องการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการเติบโตในลักษณะการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน และการทำงานในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญมากขึ้นกว่าวันแรกๆ ที่เข้าทำงาน ถ้าพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร แล้วรับทราบว่า ทำงานอยู่ที่นี่ไม่มีโอกาสในการเติบโตไปไหนได้ ไม่มีโอกาสที่จะทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม ถ้าเป็นแบบนี้ พนักงานเองก็ทนไม่ได้ที่จะอยู่ทำงานต่อไปเรื่อยๆ โดยที่ไม่เห็นอนาคตของตนเองในองค์กร โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ หรือที่เราเรียกเขาว่า Gen Y จะเป็นกลุ่มพนักงานที่มองเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงานค่อนข้างจะมาก ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะตอบสนองในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ได้ พนักงานเก่งๆ ก็คงต้องขอลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่นที่มีโอกาสก้าวหน้าได้มากกว่า เพราะคนเราทุกคนล้วนต้องการความก้าวหน้าในการทำงานทั้งสิ้น

3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล พนักงานหลายคนโดยเฉพาะคนเก่งๆ ที่มีศักยภาพ มักทำงานเพราะหวังอยากได้เรียนรู้ด้วย หากองค์กรไม่มีการส่งเสริมเรื่องการพัฒนาความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ก็อาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานบางคน ตัดสินใจไปหาที่ทำงานใหม่ที่คิดว่าจะมีโอกาสได้รับการพัฒนามากขึ้น

ตารางที่ 3.1 สรุปปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากการ Causal loop Diagram

หัวข้อหลัก	ปัจจัยย่อย
ด้านนโยบาย และ การบริหารงาน	องค์กร ไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน
ด้านผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาไม่รับฟังความคิดเห็น
	ผู้บังคับบัญชาไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจ
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน	การไม่ได้รับความร่วมมือ / สนับสนุน / การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน
ด้านทรัพยากรบุคคล	ผลตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พอใจ
	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย
	โอกาสในการพัฒนาความสามารถมีน้อย

3.2 ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานลาออกจากบริษัท จาก Causal loop แล้ว ผู้วิจัยคิดว่าปัจจัยทั้งหมดยังไม่สามารถครอบคลุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จึงได้ทำการศึกษา สอบทานและ วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อที่จะหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว และจากการวิเคราะห์ สะท้อนให้ผู้วิจัยเห็นว่าสาเหตุดังต่อไปนี้ โดยผู้วิจัยได้แยกสาเหตุของปัญหาออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่อยากลาออกจากองค์กร คือ 1.ปัจจัยภายใน และ 2.ปัจจัยภายนอก โดยมี รายละเอียดดังนี้

3.2.1 ปัจจัยภายนอก (Pull Factor)

เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร แต่องค์กรสามารถลดความ แรงของมันลงได้ ปัจจัยที่ว่ามีได้แก่

3.2.1.1 การดึงตัวหรือซื้อตัวพนักงานจากคู่แข่ง เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจ วิจัยข้อมูลตลาดมีการแข่งขันในอัตราที่สูงมาก ทำให้บริษัทอื่นๆ ที่อยู่ใ้ในอุตสาหกรรมนี้ เร่งมองหา บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเติมเต็มช่องว่างของธุรกิจ สร้างความได้เปรียบมากกว่าบริษัทอื่นๆ จึงทำให้เกิดการถูกซื้อตัวจากบริษัทคู่แข่ง โดยมีการเสนอเงิน จำนวนที่มากกว่าที่ทำอยู่ที่เดิม การเสนองานที่ท้าทาย หรือ เสนอตำแหน่งงานที่สูงกว่า เป็นต้น

3.2.1.2 เพื่อนที่ย้ายไปอยู่ที่ใหม่ชักชวน จากคำกล่าวของเพื่อน ก็เป็นปัจจัย ภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้เช่นกัน เมื่อมีพนักงานท่านหนึ่งถูกบริษัทคู่แข่งซื้อตัวไป หลังจากนั้นไม่นาน ก็กลับมาชักชวนพนักงานคนอื่นในบริษัทเราไปทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดผลกระทบ เป็นลูกโซ่นั้นเอง

3.2.1.3 ความต้องการศึกษาต่อ เมื่อพนักงานตัดสินใจที่จะศึกษาต่อ ไม่ว่าจะ เป็นปริญญาโท หรือการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงอื่น ซึ่งต้องเป็นการเรียนแบบเต็มเวลา ปัจจัยใน ด้านนี้ก็ไม่สามารถที่จะควบคุมได้เช่นกัน

3.2.1.4 ที่พักอยู่ไกลที่ทำงาน ใช้เวลาในการเดินทางนาน การเดินทาง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพนักงานในระยะยาว ทำให้พนักงาน รู้สึกเบื่อหน่ายกับการเดินทาง ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการทำงานลดลง และ พนักงานเหล่านั้นจึง ตัดสินใจลาออกในที่สุด

3.2.1.5 การเดินทางมาทำงานไม่สะดวก เนื่องจากสำนักงานของบริษัท ตั้งอยู่ในสถานที่ที่เดินทางไม่สะดวก ไม่มีรถไฟฟ้า BTS หรือ รถไฟฟ้าใต้ดิน MRT ผ่าน ทำให้พนักงาน

รู้สึกเหนื่อยในการเดินทาง เพราะต้องต่อรถโดยสารหลายต่อ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกอยากลาออก เพื่อหาบริษัทใหม่ที่เดินทางสะดวกมากยิ่งขึ้น

3.2.1.6 ความต้องการประกอบธุรกิจของตนเอง ความจำเป็นที่ไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อพนักงานต้องการที่จะลาออก เพื่อไปทำธุรกิจส่วนตัว ด้วยเหตุผลต่างๆ นานา

ปัจจัยภายนอกบริษัทควบคุมได้ยาก โอกาสที่จะหาทางป้องกันให้ได้ผลมีน้อย หากองค์กรสูญเสียพนักงานเก่งๆ ไป เพราะถูกซื้อตัวหรือถูกดึงจากภายนอก ก็คงทำอะไรได้ไม่มาก แต่ปกติหากแรงดึงจากภายนอกไม่มากพอและไม่มีปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งเสริมแรง คือปัจจัยดันจากภายในองค์กร (Push Factor) พนักงานมักไม่ลาออกทันทีที่ถูกดึง ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญและสนใจกับปัจจัยดันภายในองค์กรมากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ควบคุมและบริหารจัดการได้

3.2.2 ปัจจัยภายใน (Push Factor)

ที่ผ่านมามีปัจจัยดันจากภายในองค์กร มีต้นตอมาจากประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.2.2.1 ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท

- มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร, โครงสร้างองค์กร, นโยบายการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างจากฝ่ายผู้บริหาร จะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในระดับที่ไม่มากนักน้อย ทำให้พนักงานต้องมีการปรับตัว และปรับเปลี่ยนการทำงานทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง หากฝ่ายบริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จะทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยที่จะต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานอยู่ตลอดเวลา

- ความเข้มงวดในระเบียบมากจนเกินไป กฎกติกาเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่ร่วมกัน แต่การเข้มงวดในกฎระเบียบที่หยาบหยาบจนเกินไป กลับทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง องค์กรจะมีแต่บรรยากาศการจับผิดตลอดเวลา นอกจากนั้นยังส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียด หากพนักงานเกิดความกดดันในการทำงานที่มากเกินไป ซึ่งหลายๆ องค์กรให้ความสำคัญกับความสำเร็จในเชิงตัวเลขและเป้าหมายเพียงอย่างเดียว โดยลืมนึกไปว่าพนักงานไม่ใช่เครื่องจักรที่ต้องการแต่ไฟฟ้าหรือน้ำมันในการทำงาน พวกเขาต้องการความเป็นคน ซึ่งมีชีวิตจิตใจ อยากได้ความรักความเข้าใจ และการเอาใจใส่มากกว่าแค่ให้เงินและทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น

3.2.2.2 ด้านผู้บังคับบัญชา

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และลูกน้อง เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการทำงานในทุกๆ วัน ต้องพูดคุย ปรึกษา และร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร หากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องไม่ดี จะส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ

- การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน การสั่งการของระดับหัวหน้าต้องมีความชัดเจน ลูกน้องเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลให้การทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

- ความไม่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมอบหมายงาน หรือการประเมินผลการทำงาน เช่น มอบหมายงานให้พนักงานที่ชื่นชอบน้อยกว่าพนักงานคนอื่น หรือหัวหน้ามีพนักงานที่ชื่นชอบเป็นพิเศษ ส่งผลต่อการประเมินผลงานการทำงานที่ดีกว่าคนอื่น

3.2.2.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

- ลักษณะงานไม่ตรงกับสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ในตอนแรก ในช่วงแรกของการตกลงเข้ามาทำงานในองค์กร งานมีขอบเขตการรับผิดชอบเพียงแค่นี้ แต่เมื่อพนักงานทำงานมาสักระยะหนึ่ง มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในหน้าที่การงานหลายด้านมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานเพิ่มเติมจากหน้าที่ที่พนักงานเหล่านั้นควรจะต้องรับผิดชอบ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรม ต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่ได้รับเงินเดือนในจำนวนเท่าเดิม

- ลักษณะการทำงานที่ไม่ชัดเจน พนักงานไม่ทราบว่าตัวเองต้องดูแลรับผิดชอบในด้านไหนบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงานบ่อยครั้ง พนักงานต้องมีการเรียนรู้งานใหม่อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้พนักงานบางรายเกิดการปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- การทำงานไม่มีความคล่องตัว มีความซ้ำซ้อนในการทำงาน การทำงานซ้ำไปซ้ำมาทำให้พนักงานรู้สึกว่าเสียเวลาในการทำงาน เมื่อรับงานต่อมาจากแผนกก่อนหน้านี้ แต่พนักงานต้องมีการแก้ไขงานใหม่เกือบทั้งหมด เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

3.2.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน

- วัฒนธรรมองค์กร พนักงานรู้สึกไม่ดี ไม่สบายใจ อึดอัดในการทำงาน ในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ก็มีสาเหตุมาจาก วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมหลักของพนักงานคนนั้น ก็คือ ไม่สามารถที่จะทำงานกับองค์กรแบบนี้ได้ เนื่องจากนิสัยส่วนตัว กับสิ่งที่องค์กรเป็นนั้น ไม่ได้ไปด้วยกัน

- สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน พนักงานไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้ผลงานของพนักงานออกมาได้สำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ปกติแล้วองค์กรจ้างพนักงานเข้ามา ก็อยากได้ผลงานจากพนักงาน พนักงานเองก็ต้องการที่จะแสดงความสามารถของตนเองให้องค์กรได้เห็นเช่นกัน แต่อย่างไรก็ดี ในการทำงานเพื่อสร้างผลงานของพนักงานนั้น พนักงานเองปกติก็ต้องการเครื่องมือ เครื่องไม้ต่างๆ รวมทั้งต้องการการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ผลงานออกมาสำเร็จได้ แต่ถ้าพนักงานรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้ ไม่เคยได้รับการสนับสนุนอะไรเลย

ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือในการทำงาน หรือแม้กระทั่งเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงานจากคนรอบข้าง ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานไม่อยากอยู่ทำงานกับองค์กรอีกต่อไป

- มีการแบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในองค์กร การแบ่งก๊กแบ่งเหล่า เล่นพรรคเล่นพวก มีเด็กของคนนั้น พวกของคนนี้ ในองค์กร ส่งให้พนักงานบางกลุ่มได้รับอภิสิทธิ์มากกว่าบางกลุ่ม ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรม สาเหตุดังกล่าวก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กรได้เช่นกัน

- ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างแผนก บรรยากาศขององค์กรที่ไม่ค่อยมีการพูดคุยกัน พนักงานไม่ค่อยรับรู้ข่าวคราวอะไรหรือถ้ารู้ก็รู้มาจากคนอื่นภายนอกองค์กรเสียเป็นส่วนใหญ่ ในองค์กรเต็มไปด้วยข่าวลือที่สร้างความอึมครึมและบรรยากาศในเชิงลบ

3.2.2.5 ด้านทรัพยากรบุคคล

- ระบบการประเมินผลงานไม่ชัดเจน พนักงานเกิดความสับสนกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานทั้งในแง่ของการเลื่อนตำแหน่ง และ อัตราการขึ้นเงินเดือน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าระบบการประเมินผลงานไม่มีความโปร่งใส และ ไม่ได้รับความยุติธรรม

- ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน เนื่องจากในปีที่ผ่านมาบริษัทมีการควบรวมกิจการ ส่งผลให้บริษัทต้องเลิกจ้างพนักงานบางส่วนออกไป ส่งผลให้พนักงานที่ยังคงอยู่รู้สึกไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่รู้ว่าจะโดนเลิกจ้างเมื่อไหร่

ตารางที่ 3.2 สรุปปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม

หัวข้อหลัก	ปัจจัยย่อย
ปัจจัยภายนอก	การดึงตัว หรือ ชื้อตัวพนักงานจากบริษัทคู่แข่ง
	เพื่อนที่ย้ายไปอยู่ที่ใหม่ชักชวน
	ความต้องการศึกษาต่อ
	ที่พักอยู่ไกลที่ทำงาน ใช้เวลาในการเดินทางมาทำงานนาน
	การเดินทางมาทำงานไม่สะดวก
	ความต้องการออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว
ด้านนโยบาย และการบริหารงาน	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง
	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อยครั้ง
	การเปลี่ยนแปลงของนโยบายการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
	บริษัทมีความเข้มงวดในกฎ และ ระเบียบวินัยมากจนเกินไป

ตารางที่ 3.2 สรุปปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ปัจจัยย่อย
ด้านผู้บังคับบัญชา	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี
	การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน
	ความไม่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ลักษณะงานไม่ตรงกับสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ในตอนแรก
	ลักษณะการทำงานที่ไม่ชัดเจน
	การทำงานไม่มีความคล่องตัว มีความซ้ำซ้อนในการทำงาน
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และเพื่อนร่วมงาน	วัฒนธรรมองค์กร
	สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
	มีการแบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในองค์กร
	ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างแผนก
ด้านทรัพยากรบุคคล	ระบบการประเมินผลงานไม่ชัดเจน
	ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ที่มา: งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ปัจจัยทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากบริษัททั้งสิ้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้กล่าวไปแล้วในตอนต้น หากมีอัตราการลาออกของพนักงานเป็นจำนวนมากติดต่อกันเป็นเวลานาน จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมหาศาล ทั้งในแง่ของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในส่วนงานรับผิดชอบของแต่ละคน ส่งผลให้ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ชื่อเสียงขององค์กรเกิดความเสียหาย และสุดท้ายส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรนั่นเอง

3.3 จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทราบถึงทั้งปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการลาออกของพนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ แล้ว แต่ผู้วิจัยยังไม่สามารถระบุได้ว่า ปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการตัดสินใจลาออกของพนักงานมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) จากปัจจัยที่ได้มาจากการวิเคราะห์ก่อนหน้านี้ โดยวิธีการศึกษา และเก็บ

รวบรวมข้อมูลทางปฐมภูมิ (Primary Data) ให้พนักงานทั้งหมดของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน และ ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ตัดสินใจลาออกจากองค์กร

3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานประจำของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ทั้งหมด 50 คน ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงกำหนดเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดเพื่อความเที่ยงตรงของข้อมูล

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือ 1 ชุด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล โดยให้ระบุ เพศ อายุ สถานภาพ แผนก ตำแหน่ง และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

ตอนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในด้านต่างๆ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน เช่น ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ ด้านทรัพยากรบุคคลชุดของคำถามในส่วนนี้เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert เป็นมาตราวัดที่ให้เลือกคำตอบ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยลักษณะของข้อมูลเป็นสเกลอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ดังต่อไปนี้ 1 หมายถึง มีระดับผลกระทบน้อยที่สุด, 2 หมายถึง มีระดับผลกระทบน้อย, 3 หมายถึง มีระดับผลกระทบปานกลาง, 4 หมายถึง มีระดับผลกระทบมาก และ 5 หมายถึง มีระดับผลกระทบมากที่สุด

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.3.1 ส่งแบบสอบถามเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังแผนกต่างๆ ภายในบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ และกำหนดขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 วัน

3.3.3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของข้อมูล เพื่อคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

3.3.4 ผลการวิจัยเชิงสำรวจ

จากการเก็บข้อมูลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน โดยทำการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 50 คน ซึ่งเป็นพนักงานประจำทั้งหมดที่กำลังทำงานอยู่ในบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ลำดับ	ปัจจัย	สัดส่วน
1.	การดึงตัว หรือ ซื้อตัวพนักงานจากบริษัทคู่แข่ง	18.54%
2.	เพื่อนที่ย้ายไปอยู่ที่ใหม่ชักชวนให้ไปทำงานด้วย	17.18%
3.	ที่พักอยู่ไกลที่ทำงาน ใช้เวลาในการเดินทางมาทำงานนาน	17.03%
4.	เดินทางไม่สะดวก	16.53%
5.	ความต้องการออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว	16.53%
6.	ความต้องการศึกษาต่อ	14.19%
		100%

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยภายในด้านนโยบายและการบริหารงาน ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ลำดับ	ปัจจัย	สัดส่วน
1.	องค์กร ไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน	23.22%
2.	มีการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	21.88%
3.	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อยครั้ง	20.35%
4.	มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง	18.04%
5.	บริษัทมีความเข้มงวดในกฎ และ ระเบียบวินัยมากจนเกินไป	16.51%
		100%

ตารางที่ 3.5 ปัจจัยภายในด้านผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ลำดับ	ปัจจัย	สัดส่วน
1.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี	21.48%
2.	การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน	21.48%
3.	ผู้บังคับบัญชาไม่รับฟังความคิดเห็น	20.07%
4.	ความไม่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	18.84%
5.	ผู้บังคับบัญชาไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจ	18.13%
		100%

ตารางที่ 3.6 ปัจจัยภายในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ลำดับ	ปัจจัย	สัดส่วน
1.	การทำงานไม่มีความคล่องตัว มีความซ้ำซ้อนในการทำงาน	26.23%
2.	ลักษณะงานไม่ตรงกับ Job Description หรือ มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหลังจากที่ได้ตกลงกันไว้ในตอนแรก	25.76%
3.	ลักษณะการทำงานที่ไม่ชัดเจน ต้องทำงานเกินขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่	24.82%
4.	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป	23.19%
		100%

ตารางที่ 3.7 ปัจจัยภายในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ลำดับ	ปัจจัย	สัดส่วน
1.	ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างแผนก	21.15%
2.	มีการแบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในองค์กร ส่งผลให้ ไม่ได้ได้รับความสะดวกในการทำงาน	20.93%
3.	วัฒนธรรมองค์กร และ บรรยากาศในการทำงานไม่เป็นที่พอใจ	20.70%
4.	การไม่ได้รับความร่วมมือ สนับสนุน การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	19.60%
5.	สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต, เครื่อง Notebook, ห้องประชุม	17.62%
		100%

ตารางที่ 3.8 ปัจจัยภายใน ด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

ลำดับ	ปัจจัย	สัดส่วน
1.	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย	20.75%
2.	ผลตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พอใจ	20.42%
3.	ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	20.10%
4.	โอกาสในการพัฒนาความสามารถมีน้อย	19.61%
5.	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	19.12%
		100%

จากการทำวิจัยแบบเชิงสำรวจ ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกจากริชท์ จีเอฟเค มากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อเท็จจริงเหล่านี้ไปดำเนินการหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และนำไปปฏิบัติ โดยมุ่งหวังที่จะลดอัตราการลาออกของพนักงาน บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างความราบรื่น และ บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

บทที่ 4

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

ในการยกระดับขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง Cooperate Strategy, Business Strategy และ Functional Strategy มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นหากองค์กรต้องการพัฒนากลยุทธ์ในการยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางด้านการดูแลทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และ มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น องค์กรต้องแก้ไขปัญหาในระดับ Functional Strategy ก่อน ซึ่งจากการทำวิจัยแบบเชิงสำรวจทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือ องค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน, ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี และ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Cooperate Strategy, Business Strategy และ Functional Strategy

4.1 ปัจจัยภายนอก

เรื่องการดึงตัว หรือ ซื้อตัวพนักงานจากบริษัทคู่แข่ง เป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทควบคุมได้ยาก โอกาสที่จะหาทางป้องกันให้ได้ผลมีน้อย หากองค์กรสูญเสียพนักงานเก่งๆ ไป เพราะถูกซื้อตัวหรือถูกดึงจากภายนอก ก็คงทำอะไรได้ไม่มาก แต่ปกติหากแรงดึงจากภายนอกไม่มากพอและไม่ มีปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งเสริมแรง คือปัจจัยดันจากภายในองค์กร พนักงานมักไม่ลาออกทันทีที่ถูกดึง ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญและสนใจกับปัจจัยดันภายในองค์กรมากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ควบคุมและบริหารจัดการได้

4.2 ปัจจัยภายใน

เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ในบางครั้งองค์กรมักมองข้ามและไม่ให้ความสำคัญ คิดว่าสิ่งต่างๆ ที่ให้กับพนักงานในองค์กรเพียงพอและเหมาะสมคืออยู่แล้ว ซึ่งหากองค์กรไม่มีการติดตามและสอบถามความรู้สึกของพนักงานเป็นประจำ อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจได้ ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหามา เพื่อเติมเต็มสิ่งที่พนักงานของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ มองว่ายังขาดไป มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การให้ความสำคัญต่อพนักงานในองค์กร

4.2.1.1 จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น Team Building เน้นการสร้างความผูกพันแบบ Positive Action มีความรักความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารประสานงาน และการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีใจรักและผูกพันในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4.2.1.2 บริษัทต้องทำให้พนักงานรับทราบว่า เราให้ความสำคัญกับเขา ทำให้พนักงานรับทราบว่า ในฐานะที่เราเป็นนายนั้น เราให้การยอมรับและชื่นชมในสิ่งที่เขาทำ บางครั้ง อาจจะต้องมีการประกาศ หรืออาจจะเป็นอีเมลประกาศให้ทุกคนรับทราบว่า เราในฐานะผู้บริหารนั้น รับทราบว่าพนักงานทุ่มเทเพียงใดในการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานรับรู้ ว่า ผู้บริหารไม่เคยทิ้งเขา แต่อยู่เคียงข้างเขาเสมอ

4.2.1.3 หลอดความสำเร็จเป็นระยะๆ ในการทำงานที่ดี ผู้จัดการมักจะมี การตั้งเป้าหมายเล็กๆ เป็นระยะๆ ไว้ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายใหญ่ ซึ่งเมื่อไรที่เป้าหมายเล็กๆ นั้นบรรลุ ก็สามารถที่จะจัดฉลองความสำเร็จเป็นระยะๆ ไปได้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าที่เขาได้ลงมือทำงานไป นั้น ตอนนี้นั้นเริ่มเข้าใกล้ความสำเร็จมากขึ้นทุกวันๆ แล้ว พนักงานก็จะรู้สึกถึงแรงจูงใจ และมีพลัง

ที่จะสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จก็เช่น ไปดูหนังด้วยกัน ไปทานข้าว มือพิเศษ ไปร้องเพลง ฯลฯ

4.2.1.4 สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ในบางครั้งผู้จัดการหรือหัวหน้างานเองก็อาจจะต้องยอมที่จะสร้างความยืดหยุ่นในกฎระเบียบข้อบังคับการทำงานบ้าง เช่น ถ้าพนักงานทำงานกันดึกดื่นติดๆ กันเพื่อให้งานเสร็จตามแผนงาน พอถึงเวลาที่ส่งงานแล้ว ก็อาจจะให้พนักงานได้หยุดพักในวันรุ่งขึ้น เพื่อตอบแทนความทุ่มเทที่ผ่านมาเป็นต้น หรือยอมให้ทำงานสายกว่าปกติได้เป็นบางครั้งเป็นต้น

4.2.1.5 ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การที่เราส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนจัดสถานที่ทำงาน โต๊ะทำงานได้ตามใจชอบ โดยอนุญาตให้ทำสิ่งที่พนักงานชอบ มาตกแต่งให้สวยงาม ทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีงานที่ไม่ได้ต่างกับอยู่บ้าน จะได้สบายใจ และมีบรรยากาศที่ดี และสนุกสนานในการทำงานมากขึ้น

4.2.1.6 ให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน การที่ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานสามารถที่จะสร้างความเป็นกันเองกับพนักงานแต่ละคนได้นั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานได้อย่างดี เช่น การเดินมาทักทายพนักงานอย่างเป็นทางการ การมาร่วมทานข้าวกับพนักงาน การเดินแวะเยี่ยมเยียนพนักงานในแต่ละฝ่าย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความเป็นกันเอง ไม่เครียด และยังสามารถที่จะสร้างทีมงานที่ดีได้อีกด้วย

4.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี

ปัญหาด้านนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล ซึ่งมีปัจจัยมากมายที่ทำให้ลูกน้องเกิดความไม่ชอบหัวหน้า ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ หัวหน้าที่มองผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก, หัวหน้าที่สั่งงานไม่รู้เรื่อง, หัวหน้าที่ทำงานคนเดียว, หัวหน้างานที่ไม่รับฟังความเห็นของลูกน้อง และหัวหน้างานที่ลำเอียง เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี นำไปสู่การสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในการทำงาน และทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานลดลงไปเรื่อย โดยการแก้ปัญหาสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

4.2.2.1 ให้ลูกน้อง หรือ บุคคลข้างเคียงช่วยประเมิน และ ให้ Feedback กับหัวหน้า แต่ในทางกลับกัน ต้องมีการประเมินในมุมมองของหัวหน้าประเมิน และ ให้ Feedback กับลูกน้องด้วยเช่นกัน เพราะปัญหาในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นมาจากหัวหน้าฝ่ายเดียว แต่เกิดจากตัวลูกน้องนั่นเอง ดังนั้นการแก้ปัญหาควรจะต้องแก้ไขจากทั้ง 2 ฝ่าย

4.2.2.2 จัดฝึกอบรม และหา Coach ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้มาประกบ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหัวหน้างานให้มีประสิทธิภาพ หรือปรับเปลี่ยน

ทัศนคติของทั้งหัวหน้า และ ลูกน้องให้พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น

4.2.2.3 จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ เช่น กิจกรรม Team Building หรือกิจกรรม Work Shop เพื่อให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น หากหัวหน้าและลูกน้องมีการร่วมทำกิจกรรมกันมากขึ้น จะส่งผลให้ไม่มีกำแพงระหว่างความสัมพันธ์ ทำให้กล้าที่จะเปิดใจ และ พุดคุยกันมากขึ้น

4.2.2.4 พนักงานที่ยังไม่ได้เป็นหัวหน้า แต่มีแนวโน้มว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานในอนาคต สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านี้ก็คือ การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานล่วงหน้า ก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เช่น จัดฝึกอบรมหลักสูตร Professional Supervisor, HR for Non HR หรือ Leadership Skill เป็นต้น

4.2.3 โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย

เรื่องของความก้าวหน้าเป็นอีกเรื่องที่ปัจจุบันหลายๆ องค์กรต่างให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะถ้าองค์กรมีการวางระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพไว้ (Career Path) ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความก้าวหน้าในองค์กร และมีแรงจูงใจที่อยากจะทำงานกับองค์กรไปนานๆ ปัจจุบันนี้มีแนวทางในการแก้ปัญหา ดังนี้

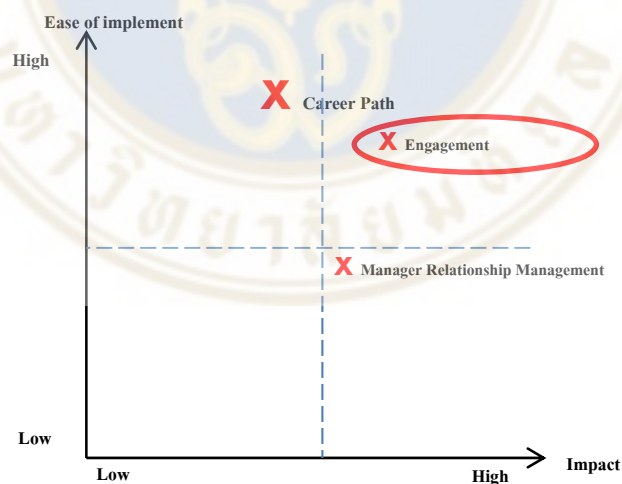
4.2.3.1 กำหนดจำนวนระดับการเติบโตในองค์กรให้ชัดเจน มีการประกาศข้อมูลอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะทำให้พนักงานทราบว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในขั้นต่อไปคือตำแหน่งอะไร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจำนวนระดับการเติบโตของแต่ละตำแหน่ง ก็อาจจะไม่เท่ากัน ได้อยู่ที่ความลึกของวิชาชีพนั้นๆ ที่จะต้องใช้ในการทำงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ขึ้นกับความลึกและความกว้างของงานที่ต้องรับผิดชอบ Research Executive > Sr. Research Executive > Assistant Research Manager > Research Manager > Research Director ซึ่งในแต่ละตำแหน่งแผนกทรัพยากรบุคคลต้องมีการกำหนดค่างาน และ ต้องเชื่อมโยงกับโครงสร้างเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกันด้วย

4.2.3.2 กำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนระดับให้ชัดเจน เมื่อกำหนดจำนวนระดับได้แล้ว สิ่งที่ต้องทำถัดไปอย่างเลี่ยงไม่ได้เลยก็คือ เกณฑ์ในการเลื่อนระดับงานจาก 1 ไป 2 จาก 2 ไป 3 ตามลำดับ ซึ่งปัจจุบันมักจะใช้จำนวนปีตามอายุงานของพนักงานมาเป็นเกณฑ์ โดยไม่ดูผลงานหรือความสามารถในเชิงวิชาชีพที่ลึกซึ้งขึ้นเลย สุดท้ายพนักงานก็โตตามอายุงาน โดยไม่สามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้เลย โดยองค์กรต้องมีการกำหนดองค์ประกอบของเกณฑ์การเลื่อนระดับดังนี้ (1) ผลงานย้อนหลังของพนักงาน (2) จำนวนปีในผลงาน ถ้ายิ่งผลงานดีมากเท่าไร จำนวนปีที่จะเลื่อนก็จะเร็วมากขึ้นไปด้วย (3) Competency ที่ต้องทำให้ได้ก่อนที่จะเลื่อน เช่น สามารถรับผิดชอบ

งาน ได้มากขึ้น หรือมีทักษะในการทำงานบางอย่างที่ลึกซึ้งไปกว่าที่เคยมี ตรงนี้ต้องอาศัยผู้จัดการของแต่ละฝ่ายมาช่วยกันออกแบบเกณฑ์ Competency ตรงนี้

4.2.3.3 หัวหน้ากับลูกน้องต้องวางแผนความก้าวหน้าร่วมกัน โดยหัวหน้าจะต้องเป็นผู้พิจารณาพนักงานแต่ละคนที่ตัวเองดูแล ทั้งในด้านผลงาน ความสามารถ ทักษะต่างๆ ในการทำงาน และวางแผนว่าพนักงานแต่ละคนน่าจะมีศักยภาพในการเติบโตไปทางใดได้บ้างตามระบบที่วางไว้ จากนั้นจะต้องมีการหารือกับพนักงานแต่ละคน ว่าแต่ละคนมีเป้าหมายที่อยากจะเติบโตไปทางไหนบ้าง ประกอบกับสิ่งที่หัวหน้าคิดไว้ หรือกันเพื่อที่จะวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของลูกน้องแต่ละคน และทำให้พนักงานแต่ละคนมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองในกรณีต่างๆ จากนั้นก็ต้องมีการวางแผนสำหรับการพัฒนาพนักงานแต่ละคนเพื่อให้มีทักษะในการทำงานที่สูงขึ้นให้สอดคล้องกับเกณฑ์ความก้าวหน้าที่กำหนดไว้ และเมื่อพนักงานคนได้เข้าเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะเสนอให้มีการปรับระดับ หรือเลื่อนระดับงานตามความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

จากปัญหาการลาออกของพนักงานที่บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ ที่กำลังประสบอยู่ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหามากมาย แต่ปัญหาทั้งหมดไม่สามารถแก้ไขได้พร้อมกัน ผู้วิจัยจึงเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดก่อน และเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมขององค์กรที่ลดลง



ภาพที่ 4.2 Matrix จัดลำดับความสำคัญ ระหว่างปัจจัย Impact และ Ease of implement

ซึ่งแนวทางที่ผู้วิจัยได้เลือก คือ การให้ความสำคัญต่อพนักงาน(Employee Engagement) เนื่องจากปัญหาดังกล่าว เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากบริษัท และผู้วิจัยเล็งเห็นว่าปัญหานี้เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ง่าย นอกจากนั้นการแก้ปัญหาเรื่องการให้

ความสำคัญต่อพนักงานยังสามารถส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับปัญหาเรื่องของผู้บังคับบัญชาได้เช่นกัน กล่าวคือ การดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องการให้ความสำคัญต่อพนักงานจะสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องของผู้บังคับบัญชาได้บางส่วนไม่มากนักน้อย ซึ่งการแก้ไขปัญหาด้านนี้องค์กรต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการแก้ไข และต้องดำเนินการไปตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในบทถัดไป



บทที่ 5 กลยุทธ์การนำไปใช้

การแก้ปัญหาจากระดับ Functional Strategy จะสามารถช่วยยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพได้ และยังสามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาเรื่องการให้ความสำคัญต่อพนักงานด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

5.1 ความหมายของกลยุทธ์กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน

กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน หรือ Employee Co-Creation คือ การแก้ปัญหาในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมปฏิบัติแนวทาง ของกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย แต่เข้าใจในปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขร่วมกันว่าจะทำอะไร องค์กรถึงจะดึงให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การสร้างสรรค์และการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องของการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงานให้ได้มากที่สุด การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยให้ทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ และพร้อมใจกันค้นหาทางออกสู่แนวทางใหม่ๆ ซึ่งปัจจุบันเราจะพบเห็นองค์กรหลายแห่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์ต่างๆ ที่สำคัญของบริษัทมากขึ้น เช่น การที่ให้พนักงานได้เข้าร่วมในการออกแบบกิจกรรม หรือ กฎระเบียบต่างๆ ภายในบริษัท หรือ การที่มีช่องทางประเภทสื่อสังคมออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามาแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

ประโยชน์ของการสร้างสรรค์ร่วมกัน คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม, สร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมนั้นๆ และ การนำไปสู่การสร้างสรรค์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างตรงประเด็น

5.2 กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน (Employee Co-creation)

กระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน มีขั้นตอน 4 ระดับ โดยแต่ละระดับมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน ดังนี้

5.2.1 Co-defining (กำหนดนิยามร่วมกัน)

เป็นขั้นตอนแรกและสำคัญที่สุด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กร ในขั้นตอนนี้้องค์กรต้องทำการสื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ทิศทางในการจัดโครงการนี้อย่างไร นอกจากนั้นยังต้องทำให้พนักงานเปิดใจพร้อมที่จะร่วมเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น แต่หากโครงการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน พนักงานไม่เห็นประโยชน์ของโครงการ ไม่รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร โครงการก็ไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

5.2.2 Co-designing (ออกแบบร่วมกัน)

เป็นขั้นตอนที่พนักงานและองค์กร ร่วมกันออกแบบกิจกรรมในโครงการ ในขั้นตอนนี้ องค์กรต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง ยอมรับฟังความคิดเห็น และให้ พนักงาน แสดงให้เห็นว่าอะไรสำคัญที่สุด ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามากที่สุด แต่จะเป็นขั้นตอนที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ เนื่องจากการคิดกิจกรรมในอดีต มักคำนึงถึงความต้องการขององค์กรเป็นหลัก ว่ากิจกรรมอะไรจะให้ประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน แต่ในขั้นตอนการออกแบบร่วมกัน องค์กรจะได้ความคิดเห็น ความต้องการที่แท้จริงจากพนักงาน และได้ผลลัพธ์ที่ดีแก่ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-Win)

5.2.3 Co-Implement (พัฒนาร่วมกัน)

หลังจากที่เราได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของพนักงานแล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาให้กิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ทั้งนี้ในทุกๆ การเคลื่อนไหวของกิจกรรมจะมีการประชุม เพื่อรายงานความคืบหน้าของโครงการต่อพนักงานอย่างสม่ำเสมอ หากมีปัญหาเกิดขึ้น หรือ โครงการเกิดสะดุด องค์กรและพนักงานก็สามารถช่วยกันแก้ปัญหาไปด้วยกันได้

5.2.4 Co-Monitor (ติดตามผลลัพธ์ร่วมกัน)

หลังจากที่องค์กรได้พัฒนากิจกรรมต่างๆ จนสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีการประเมินความสำเร็จว่าองค์กรสามารถ

เพิ่มความรู้สึกการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กรได้มากขึ้นเพียงใด เมื่อประสบความสำเร็จขององค์กร ก็ควรมีการฉลองความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานรู้สึกประสบความสำเร็จไปด้วยกันกับองค์กร

ที่มา: ประยุกต์ จากทฤษฎี Customer Co-creation, ชื่อเรื่อง : Strategic Alliance with Customer

- Co-defining (กำหนดนิยามร่วมกัน)
- Co-designing (ออกแบบร่วมกัน)
- Co-developing (พัฒนาร่วมกัน)
- Co-delivering (ส่งมอบร่วมกัน)

5.3 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการวัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

โครงการกระบวนการร่วมสร้างสรรค์กับพนักงาน หรือ Employee Co-creation มีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้โครงการดังกล่าวสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงต้องมีการวัดผลการดำเนินงานควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมด้วย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แผนปฏิบัติการและการวัดผลการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการ(Action Plan)	การวัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
1. Co-defining (กำหนดนิยามร่วมกัน)	
1.1 จัดประชุมสำหรับพนักงานทั้งองค์กร เพื่อแจ้งรายละเอียดโครงการ	- พนักงานทุกคน รับทราบว่าองค์กรมีการจัดโครงการ Employee Co-creation
1.2 คัดเลือกตัวแทนของแต่ละแผนกเพื่อเข้าร่วมโครงการ	- ได้ตัวแทนจากทุกแผนกเข้าร่วมโครงการอย่างน้อย 60% จากแต่ละแผนก ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงให้องค์กรดีขึ้น
1.3 จัดประชุมสำหรับตัวแทนของแต่ละแผนกเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน	- ตัวแทนทุกคนร่วมออกความคิดเห็นในที่ประชุม ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ - ตัวแทนทุกคนลงนามรับทราบวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการจัดทำโครงการไปในทิศทางเดียวกัน
2. Co-designing (ออกแบบร่วมกัน)	
2.1 ให้พนักงานบอกความต้องการที่แท้จริงเกี่ยวกับกิจกรรมที่อยากให้องค์กรจัดขึ้น	- ตัวแทนทุกคนเปิดใจและร่วมแสดงความคิดเห็น - บอกกิจกรรมที่อยากให้องค์กรมีการจัดขึ้น 2 กิจกรรม

ตารางที่ 5.1 แผนปฏิบัติการและการวัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ(Action Plan)	การวัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
2.2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลประเมินความเป็นไปได้ในการริเริ่มกิจกรรมที่พนักงานต้องการ	- กิจกรรมทุกกิจกรรมสอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน - กิจกรรมทุกกิจกรรมอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้
2.3. จัดประชุมเพื่อปรับเปลี่ยนกิจกรรมตามความเหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ	- ตัวแทนและฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถออกแบบกิจกรรมร่วมกัน อย่างน้อย 5 กิจกรรมต่อปี
2.4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเสนอกิจกรรมให้ผู้บริหารอนุมัติ	- ทุกกิจกรรมได้รับการอนุมัติจากคณะผู้บริหาร
3. Co-Implement (พัฒนาร่วมกัน)	
3.1. สื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงกิจกรรมที่จะจัดขึ้น	- พนักงานทุกคนในองค์กร รับทราบถึงกิจกรรมที่ทางแผนกทรัพยากรบุคคลกำลังจะจัดขึ้น
3.2. จัดกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ	- สามารถพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้น อย่างน้อย 5 กิจกรรมต่อปี
3.3. จัดประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ	- มีการจัดประชุมทุกครั้ง เพื่อรายงานความคืบหน้าของโครงการ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
4. Co-Monitor (ติดตามผลลัพธ์ร่วมกัน)	
4.1. ประเมินความพึงพอใจของพนักงานหลังจบกิจกรรม	- ความพึงพอใจของพนักงานต่อกิจกรรม มากกว่า 80% จากผลการ Survey
4.2. ประเมินความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร	- พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร เพิ่มขึ้น 20% จากก่อนเริ่มโครงการ

จากขั้นตอนทั้งหมดของโครงการ Employee Co-creation จะเห็นได้ว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับพนักงานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมตั้งแต่การคิดกิจกรรมไปจนถึงการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยกัน ซึ่งการมุ่งบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรจะต้องเกิดจากความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ เพื่อสามารถเสนอแนะแนวทางปรับปรุงการทำงานและร่วมแก้ปัญหา ส่วนผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรจัดตั้งทีมงานเพื่อร่วมปรับปรุงการทำงานและถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

5.4 ความเสี่ยง (Risks)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

5.4.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง คือ ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้โครงการ Employee Co-creation ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะแบ่งปัจจัยความเสี่ยง ออกเป็น 2 ประเภท ใหญ่ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงปัจจัยเสี่ยงที่มาจากอิทธิพลภายนอกและภายใน

ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากอิทธิพลภายนอก (External Risk Factors)	1. จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีงานเยอะขึ้น ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้
ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากอิทธิพลภายใน (Internal Risk Factors)	1. พนักงานที่เป็นตัวแทนมุ่งหวังแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าที่จะช่วยปรับปรุงองค์กร 2. เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่เป็นตัวแทน 3. เมื่อดำเนินโครงการไประยะหนึ่งแล้ว พนักงานรู้สึกท้อแท้ เนื่องจากโครงการนี้ต้องใช้ระยะเวลานานจึงจะเห็นผลลัพธ์ 4. งบประมาณการจัดกิจกรรมมีไม่เพียงพอ

5.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยมีรายละเอียดดังนี้

		Impact →				
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
Likelihood ↑	สูงมาก	S	S	H	H	H
	สูง	M	S	S	H	H
	ปานกลาง	L	M	S	H	H
	น้อย	L	L	M	S	H
	น้อยมาก	L	L	M	S	S

ภาพที่ 5.1 การประเมินความเสี่ยง

5.4.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

5.4.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

5.4.2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ

ตารางที่ 5.3 การประเมินความเสี่ยงของกิจกรรม Employee Co-creation

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับของความเสี่ยง
1. จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีงานเยอะขึ้น ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้	ปานกลาง	น้อย	M
2. พนักงานที่เป็นตัวแทนมุ่งหวังแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าที่จะช่วยปรับปรุงองค์กร	สูง	ปานกลาง	S
3. เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่เป็นตัวแทน	สูง	สูง	H
4. เมื่อดำเนินโครงการไประยะหนึ่งแล้ว พนักงานรู้สึกท้อแท้ เนื่องจากโครงการนี้ต้องใช้ระยะเวลานานจึงจะเห็นผลลัพธ์	สูง	ปานกลาง	S
5. งบประมาณการจัดกิจกรรมมีไม่เพียงพอ	น้อยมาก	สูง	S

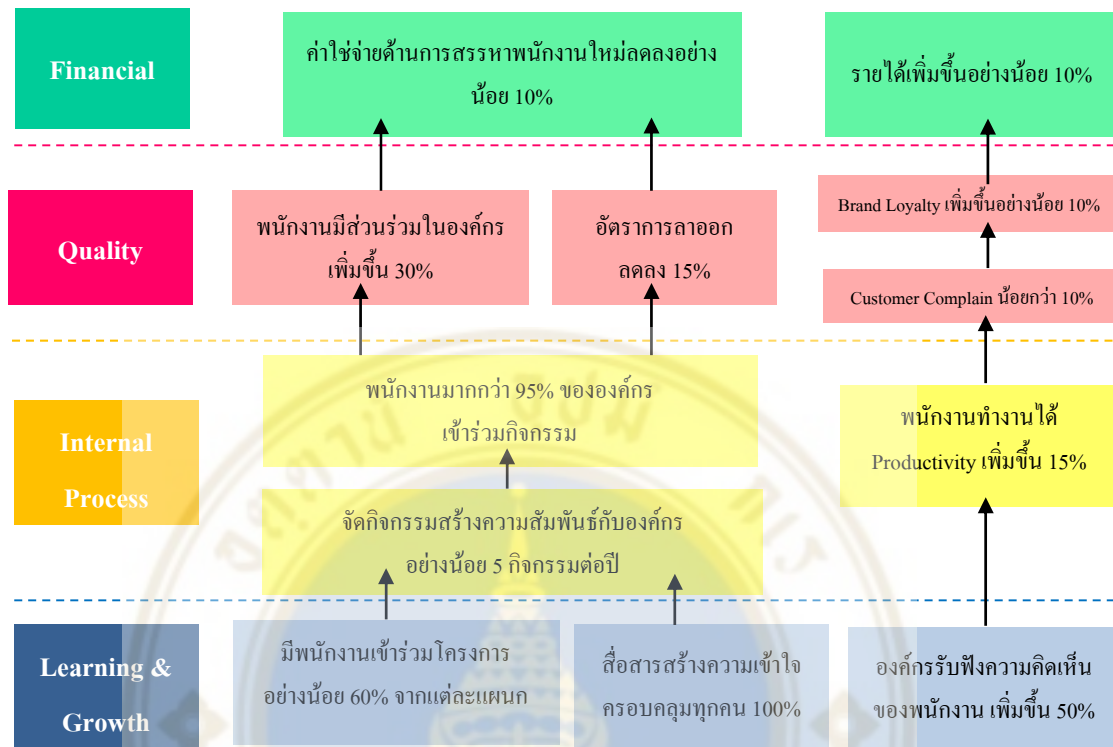
5.4.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารจัดการความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือ ผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งผู้วิจัยจะมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับสูงเท่านั้น คือ ปัจจัยที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่เป็นตัวแทน กล่าวคือ พนักงานที่เป็นตัวแทน ล้วนมาจากแผนกที่แตกต่างกัน และแน่นอนพวกเขาต้องมีความต้องการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นความขัดแย้ง หรือ การมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันจึงมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ หรือ ความขัดแย้งในการยึดมั่นกับความคิดของตนเองมากเกินไป เป็นต้น หากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก และจะไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการที่ได้วางไว้ ดังนั้นองค์กรควรใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) ซึ่งเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

5.4.3.1 ในขั้นตอนของการกำหนดนิยามร่วมกัน (Co-defining) องค์กรต้องมั่นใจว่า องค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม ต้องทำการสอบถามความเข้าใจรายบุคคล หรือ เปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามสิ่งที่สงสัยในช่วงท้ายของการประชุม ซึ่งหากพนักงานทั้งหมดมีเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งลดลงได้

5.4.3.2 ในขั้นตอนของการออกแบบร่วมกัน (Co-designing) จะเป็นขั้นตอนที่พนักงานทุกแผนกต้องเผชิญหน้ากัน มีการร่วมแสดงความคิดเห็น ดังนั้นในระหว่างการประชุม องค์กรควรจัดให้มีคนกลางในการประชุม เพื่อควบคุมสถานการณ์ คนกลางดังกล่าวสามารถเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ ผู้อาวุโสในองค์กรก็ได้ ซึ่งในการประชุมคนกลางจะทำหน้าที่สอบถามถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน จากนั้นจะนำความต้องการเหล่านั้นมาประสานกับวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อคิดสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา

5.5 Balanced Score Card (BSC)



ภาพที่ 5.2 Balanced Score Card (BSC)

หลังจากที่องค์กรได้จัดทำโครงการ Employee Co-creation ที่มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ด้วยการคัดเลือกตัวแทนจากทุกแผนกเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น และ ออกแบบกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ที่ตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน และ มีการจัดประชุมเพื่อแจ้งความคืบหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายในเรื่องของกระบวนการภายใน คือ ต้องมีการจัดกิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างน้อย 5 กิจกรรมต่อปี และ ในทุกๆ กิจกรรมต้องมีจำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมอย่างน้อย 95% จากจำนวนพนักงานทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่าในโครงการ Employee Co-creation องค์กรได้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตั้งแต่ต้นโครงการจนจบโครงการ ซึ่งหากโครงการประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มความรู้สึกร่วมกันของพนักงานได้อย่างน้อย 30% และด้วยปัจจัยหลักของปัญหาการลาออกของบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อีกอย่างน้อย 15% ทำให้บรรลุเป้าหมายในด้านการเงิน คือ ค่าใช้จ่ายด้านการสรรหาพนักงานใหม่ และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ลดลงอย่างน้อย 10% จากปีก่อนหน้านั้นนั่นเอง

ในอีกแง่มุมหนึ่ง หากองค์กร ได้มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น รับทราบว่าพนักงานมีความต้องการด้านใดบ้างในการดำเนินงานในปัจจุบัน มีจุดไหนที่ต้องมีการแก้ไข หรือกิจกรรมอะไรที่ต้องการให้จัดขึ้นเพิ่มเติม จะทำให้พนักงานมีความสะดวกในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานออกมาดีขึ้น ทำให้องค์กรได้รับคำร้องเรียน (Customer Complain) จากลูกค้าลดลงอย่างน้อย 10% และส่งผลต่อไปถึงเรื่องความจงรักภักดีของลูกค้า (Brand Loyalty) ที่มีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10% กล่าวคือ ลูกค้าไม่เปลี่ยนใจไปใช้บริการวิจัยข้อมูลตลาดกับบริษัท คู่แข่ง และด้วยจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้นอย่างน้อย 10% ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรคงอยู่อย่างยั่งยืน



บรรณานุกรม

- เทคโนโลยีและการตลาดอินเทอร์เน็ต. ม.ป.ป. *วิเคราะห์ PESTEL*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://th.affdu.com/pestel-analysis.html>.
- บริษัท จีเอฟเค. ม.ป.ป. *ข้อมูลทั่วไปของบริษัท จีเอฟเค*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.gfk.com/>.
- ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร. 2554. *สาเหตุที่พนักงานเก่งๆ ลาออกจากองค์กรของเรา*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https:// prakal.wordpress.com/2011/10/07/สาเหตุที่พนักงานเก่งๆ-ล/](https://prakal.wordpress.com/2011/10/07/สาเหตุที่พนักงานเก่งๆ-ล/)
- ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร. 2555. *ปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงานอยากออกจากงาน หรืออยู่ทำงานต่อกับองค์กร*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://prakal.wordpress.com/2012/11/08/ปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงาน/>
- พงศ์สรันย์ พลศรีเลิศ. ม.ป.ป. *ให้ลูกค้ำมีส่วนร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https:// phongzahrun.wordpress.com/2012/02/06/ให้ลูกค้ำมีส่วนร่วมเป็/](https://phongzahrun.wordpress.com/2012/02/06/ให้ลูกค้ำมีส่วนร่วมเป็/)
- ศิริชัย เพิ่มกาญจนา. 2555. *แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https:// perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo/](https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo/).
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. ม.ป.ป. *ความเสี่ยง (Risk)*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-science-museum.com/risk>
- เอกกมล เอี่ยมศรี. 2560. *การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า: Value Chain Analysis*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https:// eiamsri.wordpress.com/2013/10/05/การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า-2/](https://eiamsri.wordpress.com/2013/10/05/การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า-2/).
- 108 IDEAJOBS. ม.ป.ป. *SWOT ANALYSIS*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.108ideajobs.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538775043>.
- Inc Phattana. 2560. *ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Force Model)*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://inc.karmins.com/ปัจจัยกดดันทั้ง-5-five-force-model/>.
- MoneyGuru. 2559. *สาเหตุที่พนักงานลาออก จากงานที่ทำอยู่*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.moneyguru.co.th/blog/สาเหตุที่พนักงานลาออก>.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน
บริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์

คำชี้แจง: แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน
ในด้านต่าง ๆ
ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
เพศ ชาย หญิง

อายุ 22 – 30 ปี 30 – 40 ปี 40 - 50 ปี 50 ปี ขึ้นไป

สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง

แผนก Commercial (Research, Account Management, Retail Service)
 Operations (Operations, Market Research) Support (Finance, HR, IT)

ตำแหน่ง Executive Senior Executive Assistant Manager Manager
 Senior Manager Associate Director Director

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 0 – 1 ปี 1 – 2 ปี 3 – 5 ปี 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในด้านต่าง ๆ
 คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในมุมมอง
 ของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากบริษัท จีเอฟเค ไทยแลนด์ มากน้อย
 เพียงใด

ส่วนที่ 1 ปัจจัยภายนอก

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การดึงตัว หรือ ชื้อตัวพนักงานจากบริษัทคู่แข่ง					
2. เพื่อนที่ย้ายไปอยู่ที่ใหม่ชักชวนให้ไปทำงานด้วย					
3. ความต้องการศึกษาต่อ					
4. ที่พักอยู่ไกลที่ทำงาน ใช้เวลาในการเดินทางมาทำงานนาน					
5. เดินทางไม่สะดวก					
6. ความต้องการออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว					

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายใน

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านนโยบายและการบริหารงาน					
1. องค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างเพียงพอ					
2. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง					
3. มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อยครั้ง					
4. มีการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง					
5. บริษัทมีความเข้มงวดในกฎ และ ระเบียบวินัยมากจนเกินไป					
ด้านผู้บังคับบัญชา					
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี					
2. การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน					
3. ผู้บังคับบัญชาไม่รับฟังความคิดเห็น					
4. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจ					
5. ความไม่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา เช่น มีพนักงานที่ชื่นชอบเป็นพิเศษ ส่งผลต่อการประเมินผลการทำงานที่ดีกว่าคนอื่น					

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
1. ลักษณะงานไม่ตรงกับ Job Description หรือ มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหลังจากที่ได้ตกลงกันไว้ในตอนแรก					
2. ลักษณะการทำงานที่ไม่ชัดเจน ต้องทำงานเกินขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่					
3. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป					
4. การทำงานไม่มีความคล่องตัว มีความซ้ำซ้อนในการทำงาน					
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ เพื่อนร่วมงาน					
1. วัฒนธรรมองค์กร และ บรรยากาศในการทำงานไม่เป็นที่พอใจ					
2. สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต, เครื่อง Notebook, ห้องประชุม					
3. การไม่ได้รับความร่วมมือ / สนับสนุน / การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน					
4. มีการแบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในองค์กร ส่งผลให้ ไม่ได้รับความสะดวกในการทำงาน					
5. ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างแผนก					
ด้านทรัพยากรบุคคล					
1. ผลตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พอใจ					
2. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย					
3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถมีน้อย					
4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน					
5. ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน					

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้