



การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม

โดย

นางสาวสุนิดา เฟ็งลี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม

โดย

นางสาวสุนิดา เพ็งลี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE PARTICIPATORY DEVELOPMENT IN RETENTION PLAN

BY

MISS SUNIDA PENGLEE



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสุนิศา เฟ็งลี

เรื่อง

การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 24 มี.ย. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มป้าณิชย์กุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม
ชื่อผู้เขียน	นางสาวสุนิดา เฟ็งลี
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานของสายงาน ตลอดจนได้มาซึ่งการนำเสนอแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการรวมจำนวน 20 คน แบ่งเป็นเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลจำนวน 13 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 คน โดยผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในสายงานมีความเข้าใจในเรื่องของการรักษาพนักงานว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงอย่างต่อเนื่อง และมองเห็นถึงปัจจัยในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สายงานควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพราะล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งหลังจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แล้วนั้น สามารถนำมาสังเคราะห์ผลออกเป็นแผนงานได้ 3 ส่วนที่สอดคล้องกับข้อมูล que ผู้ให้ข้อมูลร่วมกันนำเสนอ กล่าวคือ 1.) แผนการปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ 2.) แผนการคัดเลือกตำแหน่งผู้นำทีมและการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำ และ 3.) แผนงานในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยการเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่มนั้นสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมนี้จะสามารถทำให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

คำสำคัญ : การรักษาพนักงาน, กระบวนการมีส่วนร่วม, ปัจจัยในการรักษาพนักงาน, แผนการรักษาพนักงาน

Independent Study Title	THE PATICIPATORY DEVELOPMENT IN RETENTION PLAN
Author	Miss Sunida Penglee
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

The objectives of this research are to build the participation of the employees of SME business division in developing employee retention plan and to propose the employee retention plan which has been developed by SME business division employees. The samples were 20 SME business division employees. Thirteen of them had been individually interviewed while 7 employees participated in focus group. The result showed that the employees of SME business division understood that employee retention was important to the organization and needed to be taken into account continuously. Furthermore, they were aware that training and development, supervisor and working environment were the essential factors which should be improved because they were considered to be the integral factors in deciding to continuously work in the organization. After collecting data from individual interview and focus group, the data could be synthesized into 3 programs which were collaborating with the samples' ideas as following: 1.) Training roadmap program which was consistent with the job characteristic of relationship manager; 2.) The program for choosing the team leaders and development as well as leadership skill training; and 3.) The program to build the good working environment by collecting data in focus group reflecting the actual participation process which the employees agreed that it would meet the needs of the employees.

Key words: Employee retention, participation process, factors in employee retention, employee retention plan



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากความกรุณาของอาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ที่คอยชี้แนะแนวทางในการศึกษา คอยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านของการค้นคว้างานวิจัยต่างๆ รวมถึงคอยชี้ข้อบกพร่องในงานวิจัยนี้ให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นตั้งแต่เริ่มดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วง และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัฒน์ ภูมิพาณิชย์กุล ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย และร่วมตรวจสอบแก้ไขงานวิจัยชิ้นนี้ให้สำเร็จไปได้ด้วยดี อีกทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่คอยอบรมสั่งสอนผู้วิจัยตลอดระยะเวลา 2 ปี ในช่วงชีวิตการเป็นนักศึกษาปริญญาโทในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อุปถัมภ์ผู้วิจัยในการร่ำเรียนให้บรรลุผลสำเร็จได้ และเป็นแรงใจสำคัญยิ่งในการร่ำเรียนตลอดระยะเวลา 2 ปี อีกทั้งยังเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีเสมอทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจที่ดีในการศึกษาและทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยสนับสนุนในเรื่องของข้อมูลต่างๆอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงคอยให้กำลังใจอยู่เสมอในการทำวิจัยซึ่งทำให้ผู้วิจัยซาบซึ้งใจเป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงคอยสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีหากขาดตกบกพร่องข้อมูลในการทำวิจัย

ประการสุดท้าย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระนี้จะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจจะนำวิธีการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการต่อยอดการศึกษาครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับข้อติเตียน หรือคำชี้แนะต่างๆไว้ทุกประการ

นางสาวสุนิดา เฟ็งลี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญรูปภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม	6
2.1.1 คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม	6
2.1.2 ลักษณะของกระบวนการมีส่วนร่วม	8
2.1.2.1 ประเมินและออกแบบวัตถุประสงค์	8
2.1.2.2 บริหารจัดการเรื่องของทรัพยากร	8
2.1.2.3 การประเมินผลและออกแบบอย่างต่อเนื่อง	9
2.1.3 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม	10
2.1.3.1 การเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ	11

2.1.3.2 การลดค่าใช้จ่ายและลดการสูญเสียเวลา	11
2.1.3.3 การสร้างฉันทามติ	11
2.1.3.4 การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการร่วมมือในการนำไปปฏิบัติ	11
2.1.3.5 การมีส่วนร่วมสร้างความใกล้ชิด	11
2.1.3.6 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	11
2.1.3.7 การทำให้สนใจในประเด็นต่างๆมากขึ้น	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน	12
2.2.1 คำจำกัดความของการรักษาพนักงาน	12
2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน	13
2.2.2.1 ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	13
2.2.2.2 ปัจจัยเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	15
2.2.2.3 ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน	18
2.2.2.4 ปัจจัยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา	21
2.2.3 ผลจากการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	23
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการรักษาพนักงานของสายงาน	24
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	26
3.1 ผู้ให้ข้อมูล	26
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.3 วิธีการเก็บข้อมูล	28
3.4 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	29
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	30
บทที่ 4 ผลการวิจัย	31
4.1 ความเข้าใจที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)	34
4.1.1 รายงานผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล	34
4.1.2 รายงานผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	37
4.2 ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน	40
4.2.1 ปัจจัยในเรื่องของการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุง	41

4.2.1.1 รายงานผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล	41
4.2.1.2 รายงานผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	46
4.2.2 แนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน	48
4.2.2.1 รายงานผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล	48
4.2.2.2 รายงานผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	54
4.3 กระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงาน	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	62
5.1 สรุปผลการศึกษา	62
5.1.1 ความเข้าใจที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)	62
5.1.2 ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน	64
5.1.2.1 ปัจจัยในเรื่องของการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุง	64
5.1.2.2 แนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน	65
5.1.3 กระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงาน	67
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	69
5.2.1 ปัจจัยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา	70
5.2.2 ปัจจัยเรื่องหัวหน้างาน	70
5.2.3 ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน	71
5.2.4 กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม	72
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	74
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	74
5.4.1 เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา	75
5.4.2 เรื่องหัวหน้างาน	79
5.4.2.1 ขั้นตอนการคัดเลือกตำแหน่งผู้นำทีม	79
5.4.2.2 ขั้นตอนการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำ	82
5.4.3 เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน	84
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย	85
5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	86

5.7 ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	86
5.7.1 ความรู้ในงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของการรักษาพนักงานในสายงาน	86
5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	87
5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง และความรู้เกี่ยวกับตนเอง	88
5.7.3.1 ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในการวิจัย	88
5.7.3.2 ความคิด/ทัศนคติ ที่เกิดขึ้นในการวิจัย	88
5.7.3.3 ทักษะที่ได้รับหรือพัฒนาที่เกิดจากวิจัย	88
5.7.3.4 สิ่งที่ยากบอกเพิ่มเติม	88
รายการอ้างอิง	89
ภาคผนวก	96
ประวัติผู้เขียน	98

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม	7
2.2 ตารางสรุปขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วม	10
2.3 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ	17
4.1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์รายบุคคล	32
4.2 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	33
4.3 ตารางสรุปความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)	39
4.4 ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น	48
4.5 ตารางสรุปแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน 3 ปัจจัยหลัก	49
4.6 สรุปแนวทางในการรักษาพนักงานจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและสนทนากลุ่ม	55
5.1 ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องของขั้นตอนการมีส่วนร่วม	73
5.2 คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ	75
5.3 คำอธิบายการใช้เครื่องมือ Walk the Talk 360 Survey ในการประเมิน	80
5.4 คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้นำทีม	82

สารบัญรูปรภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 อัตราการลาออกของพนักงานไปธนาคารอื่น	2
2.1 องค์ประกอบของค่าตอบแทน	14
2.2 กระบวนการรักษาพนักงานในองค์กรปัจจุบัน	25
5.1 แผนภาพแสดงความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆกับการรักษาพนักงาน	63
5.2 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและ แนวทางในการพัฒนา	67
5.3 แผนภาพกระบวนการมีส่วนร่วมจากการสนทนากลุ่ม	68
5.4 รูปแบบที่สะท้อนให้เห็นแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน	69
5.5 ภาพแผนเส้นทางการเรียนรู้ในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ	78
5.6 กระบวนการแต่งตั้งหัวหน้าทีม (Flow Chart)	81
5.7 แผนงานในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	85

บทที่ 1

บทนำ

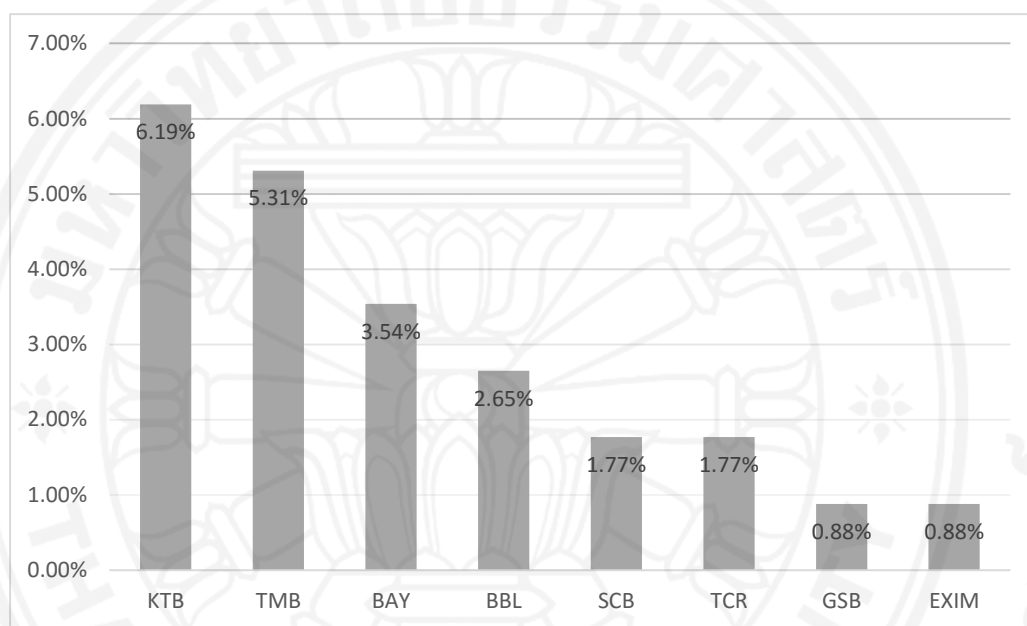
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ในสถานการณ์ปัจจุบันพบว่าหลายกลุ่มธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจธนาคารกำลังเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีหรือยุคดิจิทัล (Digital) อย่างเต็มตัว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวทันคู่แข่งนั้น แต่สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กันก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” ทรัพยากรมนุษย์ คือ “ทุน” เป็นสิ่งที่มีค่าในองค์กรเช่นเดียวกัน และหากองค์กรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้องค์กรมีกำลังคนที่จะสามารถสนับสนุนการเติบโตขององค์กรต่อไปได้ (สุภาพร ทรงสุจริตกุล,สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สัตติรัตนกุล,2551)

โดยหนึ่งในสายงานของธนาคารที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กรอย่างมาก คือ สายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ (SME) ซึ่งเป็นสายงานที่มีการดำเนินการเพื่อเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและสนับสนุนเงินทุนสินเชื่อลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมให้กับลูกค้าของธนาคาร จากข้อมูลภายในองค์กร ณ ปี2559 ปัจจุบันมีพนักงานในสายงานทั้งหมด 1,988 คน เป็นพนักงานขายสินเชื่อหรือผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ 830 คน คิดเป็น 41.75% โดยพนักงานจะมีหน้าที่วางแผนและเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการของธนาคาร ทั้งนี้พนักงานจึงเป็นผู้ที่มีความทักษะและความรู้เชิงลึกในด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารและทักษะในด้านการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ จึงเป็นบุคลากรที่มีความสามารถ เป็นที่ต้องการจากธนาคารคู่แข่งและเกิดการดึงตัวกันระหว่างธนาคาร ดังเช่นบทสัมภาษณ์ของสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์,2556) กล่าวว่า

“การแข่งขันที่เกิดขึ้นอยู่ในสายงานที่ธนาคารมีความแข็งแกร่งค่อนข้างมาก เช่น สายงาน SME ที่โดนค่อนข้างมาก รวมถึงสายงานสร้างรายได้อื่นๆ เช่น เจ้าหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า รวมถึงงานด้านต่างประเทศที่มีความขาดแคลน โดยพนักงานบางราย ได้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 50% - 80% หรือบางคน 100% จนเริ่มต้องคิดว่า การแย่งคนไปมา.... ซึ่งกลไกที่เกิดขึ้นนี้ไม่รู้จะไปถึงไหน และจะหยุดยั้งไว้”

และจากข้อมูลอัตราการลาออกขององค์กร ณ ปี2558 พบว่าพนักงานสายงานธุรกิจ ลูกค้าผู้ประกอบการที่ลาออกไปยังธนาคารอื่นมีมากถึง 24.78% โดยแบ่งเป็นไปยัง ธนาคารกรุงไทย (KTB) 6.19% ธนาคารทหารไทย(TMB) 5.31% ธนาคารกรุงศรีอยุธยา(BAY) 3.54% ธนาคารกรุงเทพ (BBL) 2.65% ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) 1.77% ธนาคารไทยเครดิต (TCR) 1.77% ธนาคารออมสิน (GSB) 0.88% และ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM) 0.88%



ภาพที่ 1.1 อัตราการลาออกของพนักงานไปธนาคารอื่น (ข้อมูลปี2558) ,โดย ผู้วิจัย

ซึ่งจากข้อมูลการลาออกของพนักงานข้างต้น ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ทั้งในแง่ของการสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการรักษาพนักงานให้คงอยู่ต่อไป เพราะว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดสำหรับองค์กรและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมากสำหรับองค์กรเมื่อเทียบกับการจัดการเทคโนโลยีหรือเงินทุน ซึ่งในการที่องค์กรสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้นั้นจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนา และแสดงให้เห็นความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรได้ (Biju Roy,2015)

โดยปัจจัยเรื่องของการรักษาพนักงานให้คงอยู่นั้น ถือเป็นสิ่งที่องค์กรควรได้ให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะพนักงานย่อมคาดหวังสิ่งที่จะได้รับเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ระบบบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม งานที่มีความหมายและมีคุณค่า โอกาสในการ

เติบโตในสายงาน รวมถึงเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี เป็นต้น (ประคัลภ์ ป้อมทพลังกูร,2550) ซึ่งหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ก็จะทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กรสืบไป อาจกล่าวได้ว่าองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยในการรักษาพนักงานอยู่เสมอในแง่การจ่ายผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจให้พนักงาน การฝึกอบรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีมที่ทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเก็บรักษาพนักงาน รวมถึงการให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานเพื่อที่ว่าหากพนักงานมีความไว้วางใจในองค์กรจะเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีในองค์กรและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย(Ambreen Kanwal & Muhammad Majid ,2013)

ทั้งนี้ในการกำหนดแผนรักษาพนักงานนั้น ผู้ที่กำหนดนโยบายหรือแบบแผนการรักษาพนักงานคือผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ร่วมกำหนดขึ้น ซึ่งปราศจากการมีส่วนร่วมจากพนักงานในการวางแผนต่างๆ จึงเห็นว่าการรักษาพนักงานในองค์กรไม่สัมฤทธิ์ผลมากพอ เพราะไม่ได้ตรงตามความต้องการของพนักงานจริงๆ ดังนั้นหากแนวทางในการรักษาพนักงานนั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างคนในองค์กรทั้งผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคล และพนักงาน ที่มีส่วนร่วมตั้งแต่การให้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมกิจกรรม (สุภาวงศ์ จันทวานิช ,2542) ผลลัพธ์ที่ได้มาก็จะตอบสนองความต้องการและทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป โดยกระบวนการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมนั้น อาจทำได้หลากหลายวิธีการด้วยกัน เช่น การทำประชามติ (Referenda) การสำรวจความคิดเห็น (Public Opinion Surveys) การจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา (Public Advisory Committee) และการสนทนากลุ่ม (Focus groups) (Rowe & Frewer,2000) โดยอาจประยุกต์ใช้วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมดังกล่าวนี้ในการดำเนินการหรือวางแผนงานในอนาคตเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

จากเหตุผลข้างต้นนี้ จึงเป็นที่มาของการศึกษาในเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” ด้วยเล็งเห็นว่าการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานนี้จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้ และเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรสืบไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานของสายงาน
2. เพื่อนำเสนอแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ

1.3 คำถามการวิจัย

1. กระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการมีลักษณะอย่างไร และพนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างไร
2. แผนการรักษาพนักงานในสายงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการมีแนวทางเป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานของสายงาน ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล (Head of HRSME) ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคล (Recruitment) ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Training) และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลจำนวน 13 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 7 คน โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปหาแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานเพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม – เดือนเมษายน พ.ศ. 2559

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าประโยชน์ที่จะได้รับนั้น กล่าวคือ ประโยชน์เชิงการบริหาร งานวิจัยนี้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการในการร่วมกันพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำคัญเพื่อให้สายงานสามารถรักษาพนักงานให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปด้วยความพึงพอใจ อีกทั้งการศึกษานี้ยังกระตุ้นให้ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาพนักงานในสายงานมากขึ้น ในแง่ประโยชน์ทางวิชาการ การศึกษานี้สามารถต่อยอดและขยายความรู้เชิงวิชาการให้กับผู้ที่สนใจหรือศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการรักษาพนักงาน โดยประยุกต์วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะเดียวกันไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มข้อมูลได้

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

2.1.1 คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม

2.1.2 ลักษณะของกระบวนการมีส่วนร่วม

2.1.3 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน

2.2.1 คำจำกัดความของการรักษาพนักงาน

2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน

2.2.3 ผลจากการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการรักษาพนักงานของสายงาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

2.1.1 คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมมุ่งเน้นไปที่การร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อดำเนินการในเรื่องที่ต้องการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงในการพัฒนางานผ่านการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร โดยจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูล โดยปัจจุบันมีนักวิจัยหลายท่านให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ตาราง 2.1

ตารางคำจำกัดความของการมีส่วนร่วม

เจ้าของนิยาม	ความหมาย
Cohen & Uphoff (1977)	เป็นการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมและเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการในการพัฒนาโดยมีความเกี่ยวข้องใน 4 มิติ 1.)การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) 2.)การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและพัฒนา(Implementation) 3.)การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน (Benefits) 4.) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)
ประมาณ ตัณชิตกุล (1995)	การเน้นให้บุคคลมีโอกาเป็นผู้กำหนดการตัดสินใจ คิดค้นปัญหาและดำเนินการในขั้นตอนต่างๆของการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
John M. Bryson & Anne R. Carroll. (2002)	การเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีการส่งผลกระทบต่อพวกผู้ที่มีส่วนร่วมของเรื่องนั้นๆ
Krishnaswamy, A. (2004)	การที่มีบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่กำหนดขึ้นอันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหา การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ผล และสรุปรายงานการวิจัย เป็นต้น
Busck, Knudsen & Lind (2010)	เป็นการมีส่วนร่วมอันเกิดจากอิทธิพลจากคนในองค์กรหรือหน่วยงานที่ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และร่วมกันตัดสินใจ (Decision-making) อาจเป็นในลักษณะการหาข้อตกลงร่วมกันในประเด็นที่กล่าวถึง

ที่มา : ผู้วิจัย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมมือกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นๆ โดยมีการร่วมกันคิดวิเคราะห์ ร่วม

วางแผน ร่วมตัดสินใจ และประเมินผลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์มาจากการร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนา โดยองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการมีส่วนร่วมก็คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัยในครั้งนี้

2.1.2 ลักษณะของกระบวนการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของการมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ โดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นนั้นสามารถทำได้หลายวิธีการ อาทิเช่น การทำประชาคมติ การจัดประชุม การอภิปรายและเลือกตั้ง การสำรวจความคิดเห็น การเปิดการรับฟังแบบกว้าง และการสนทนากลุ่ม เป็นต้น (Rowe & Frewer, 2000) ซึ่งการเลือกวิธีการในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นก็จะต้องขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์การที่จะสามารถดำเนินการและบริหารจัดการได้

โดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีนักวิจัยได้ทำการศึกษาไว้หลายท่าน อาทิ Bayley & French (2008) ได้เสนอถึงรูปแบบของกระบวนการมีส่วนร่วม (A modelling framework for designing participatory processes) ว่าจะต้องคำนึง 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูล การเสนอความคิดที่เป็นอิสระ การทำงานร่วมกัน คำนึงถึงความเหมาะสม และตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น และของ Slotterback & Crosby (2013) ที่ได้ศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมในบริบทของการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่เป็นลักษณะของชุมชนในเรื่อง Designing Public Participation Process โดยสามารถสรุปความได้เป็น แนวทางเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ประเมินและออกแบบวัตถุประสงค์

1. ออกแบบกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การกับปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ระบุวัตถุประสงค์และเทคนิคหรือวิธีการที่จะได้มาซึ่งเป้าหมายนั้น

2.1.2.2 บริหารจัดการเรื่องของทรัพยากร

1. ทำการวิเคราะห์และเลือกผู้ที่จะมีส่วนได้เสียในองค์การเข้ามามีส่วนร่วม
2. ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในองค์การในการระบุข้อตกลงในการดำเนินงาน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน
3. ให้การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการเป็นผู้สนับสนุนหลัก (Sponsoring) หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กระบวนการเป็นไปอย่างเรียบร้อย

4. จัดหาทรัพยากรและบริหารจัดการทรัพยากรนั้นให้มีส่วนร่วมตลอดการ
ดำเนินการ

5. สร้างกฎกติกาและโครงสร้างที่มีความเหมาะสมกับกระบวนการ

6. ในกระบวนการสร้างสามารถปรับให้เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย

7. บริหารจัดการในเรื่องของอำนาจเพื่อให้เกิดโอกาสในการมีส่วนร่วมที่มีคุณค่าและความหมาย การแลกเปลี่ยนความเห็น และจงใจให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน

8. ใช้ข้อมูล การสื่อสาร และ เทคโนโลยีต่างๆที่เหมาะสมในการช่วยสนับสนุนเพื่อให้กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.1.2.3 การประเมินผลและออกแบบอย่างต่อเนื่อง

1. พัฒนาตัววัดผลด้านการมีส่วนร่วม และกระบวนการวัดผลที่สนับสนุนให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือตั้งวัตถุประสงค์ไว้

ซึ่งจากวิธีในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การในงานวิจัยนี้สามารถใช้ในการดำเนินการด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปที่นำไปสู่การวางแผนที่ดีและถูกต้อง โดยเป็นกระบวนการที่มีลักษณะการพูดคุยที่เป็นธรรมชาติ มีบุคคลที่เป็นผู้นำ (Moderator) ในการพูดคุยเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศในการสนทนากลุ่ม โดยมีหลักสำคัญคือบุคคลที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะมีประมาณ 6-12 คน และบุคคลต้องเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ได้ (สดศรี ศรีรัตน์ดีจรัส, 2549)

โดยขั้นตอนของการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมนั้น จากการศึกษาของเมฆ สายะเสวี (2554) กล่าวว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นริเริ่มโครงการ ขั้นวางแผนโครงการพัฒนา ขั้นดำเนินโครงการ ขั้นรับผลที่เกิดการโครงการพัฒนา และ ขั้นประเมินผลโครงการพัฒนา ซึ่งรายละเอียดผู้วิจัยสรุปเป็นตารางดังนี้

ตาราง 2.2

ตารางสรุปขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วม

ขั้นตอน	คำอธิบาย
ขั้นที่1	ขั้นที่1 : ขั้นริเริ่มโครงการ เป็นขั้นที่บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุภายใน ตลอดจนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ
ขั้นที่2	ขั้นที่2 : ขั้นวางแผนโครงการพัฒนา เป็นขั้นที่บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน
ขั้นที่3	ขั้นที่3 : ขั้นดำเนินโครงการ เป็นขั้นที่บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้แก่โครงการที่ร่วมกันมีส่วนร่วม ตลอดจนการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก
ขั้นที่4	ขั้นที่4 : ขั้นรับผลที่เกิดการโครงการพัฒนา เป็นขั้นที่บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากโครงการหรือมีส่วนได้เสียในการรับผลที่เกิดขึ้น
ขั้นที่5	ขั้นที่5 : ขั้นประเมินผลโครงการพัฒนา เป็นขั้นที่บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการประเมินว่าโครงการดังกล่าวนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นในลักษณะของการประเมินผลภาพรวมของโครงการ

ที่มา : ผู้วิจัย

2.1.3 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่แล้วจะสรุปประโยชน์ที่ได้จากการมีส่วนร่วมในลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งประโยชน์ต่างๆที่เกิดขึ้นล้วนมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปความที่ได้ตามแนวคิดของออร์ทัย กักผล (2552) ได้ 7 ประการ คือ

2.1.3.1 การเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ

การเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและความเห็นจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ประกอบการตัดสินใจได้ครบถ้วนมากขึ้น รวมถึงได้ทางเลือกใหม่ทำให้การตัดสินใจได้รับการยอมรับมากขึ้น

2.1.3.2 การลดค่าใช้จ่ายและลดการสูญเสียเวลา

การที่เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้น รับทราบข้อมูลและคำอธิบายต่างๆ จะช่วยลดความขัดแย้ง และเมื่อมีการยอมรับเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่การปฏิบัติที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้แผนงานหรือโครงการบางอย่างไม่ล่าช้า

2.1.3.3 การสร้างฉันทามติ

การมีส่วนร่วมจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และก่อให้เกิดการยอมรับความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น

2.1.3.4 การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการร่วมมือในการนำไปปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความกระตือรือร้นในการสนับสนุนให้เกิดผลที่ดีในเชิงปฏิบัติ

2.1.3.5 การมีส่วนร่วมสร้างความใกล้ชิด

การมีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความใกล้ชิดกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างหนึ่ง

2.1.3.6 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การมีส่วนร่วมจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้กระบวนการในการตัดสินใจ การกล้าเสนอแนะความคิดเห็น และเป็นเวลาฝึกเป็นผู้นำ

2.1.3.7 การทำให้สนใจในประเด็นต่างๆมากขึ้น

การมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรมีความสนใจใคร่รู้ในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ถือเป็นความช่วยเหลือให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับไปแนวทางที่เกิดจากการมีส่วนร่วม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน

การรักษาพนักงานถือเป็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการให้พนักงานในองค์กรพึงพอใจในสภาวะการทำงานและไม่คิดตัดสินใจลาออก (กรรณา ทักษิณโกศล, 2556) เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร ดังนั้นเมื่อองค์กรสรรหาพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานแล้วจนกระทั่งพัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่ จึงจำเป็นที่จะต้องหาวิธีหรือแนวทางในการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายที่หลายองค์กรกำลังเผชิญอยู่

2.2.1 คำจำกัดความของการรักษาพนักงาน

คำว่า การรักษาพนักงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ โดยผู้วิจัยขอสรุปว่าการรักษาพนักงาน หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะธำรงไว้ซึ่งการทำงานของพนักงานเพื่อให้ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และการรักษาพนักงานยังเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมากในทุกองค์กร (Hassan et al., 2011) โดยองค์กรจะต้องสรรหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นโดยการคำนึงถึงปัจจัยร่วมต่างๆ อาทิ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การสนับสนุนจากหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น (Das and Baruah, 2013)

โดยการรักษาพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานได้รับความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กร” (Gering and Conner, 2002) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้โดยการกำหนดกระบวนการและขอบเขตเนื้อหาที่จะใช้ในการจัดอบรมเพื่อเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความเป็นองค์กร ค่านิยมองค์กร หรือวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานเข้าใหม่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างพนักงานกับองค์กรตั้งแต่กระบวนการแรกเริ่ม ดังนั้นการรักษาพนักงานจึงถือเป็นหลักการสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ในองค์กร ทั้งนี้เราจึงเห็นได้ว่าหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรมากขึ้น โดยมุ่งเน้นหรือให้ความสนใจกับการบริหารจัดการบุคลากรและรักษาพนักงานในกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential) (ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, 2553) โดยบุคคลกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่คำนึงถึงปัจจัยในแง่ความสมดุลกับชีวิตลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears, 2003) แต่ถึงอย่างไรก็ตามองค์กรก็ควรบริหารจัดการเรื่องการรักษาพนักงานในองค์กรให้ครอบคลุมทั้งหมดด้วยเช่นกัน

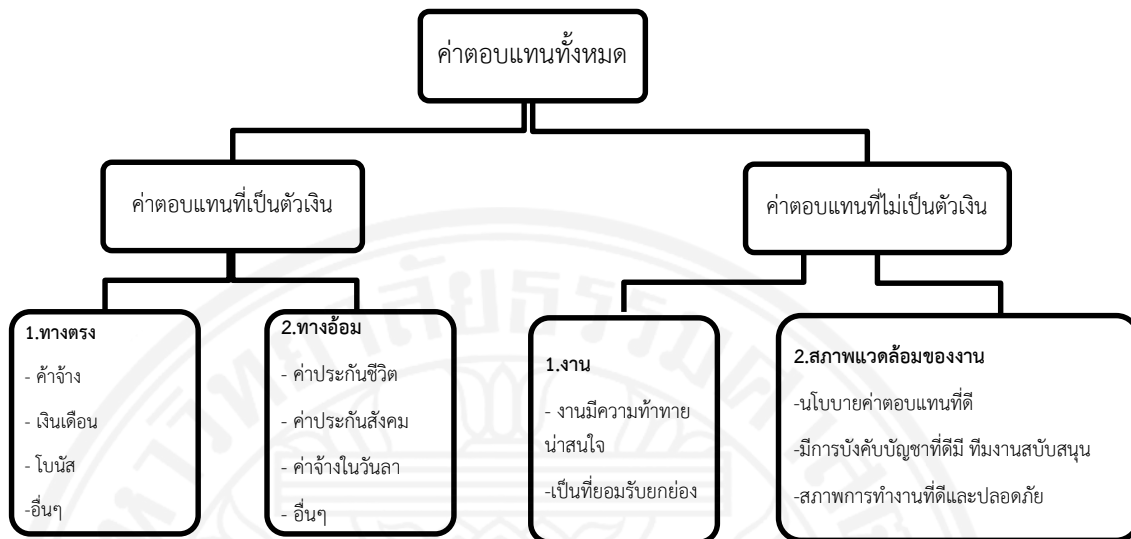
2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับเรื่องของการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน โดยความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่องาน (สุพานิ สฤกษ์วานิช,2552) อันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้พนักงานเกิดความสุข มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นและสามารถทำงานได้ดีจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (น้ำผึ้ง โชติ,2556) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กรและยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป และเมื่อพึงพอใจก็จะไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน (HR Council's,2008) ในทางเดียวกันองค์กรก็สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องผลการศึกษาของศรีณีย์ พิมพ์ทอง (2557) ที่กล่าวถึงผลของความพึงพอใจในงานว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการคงอยู่ในองค์กรและยังมีส่วนในการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลให้บุคคลนั้นคงอยู่ต่อในองค์กรต่อไป และเมื่อพนักงานพึงพอใจในการที่จะอยู่ในองค์กรก็จะมีผลให้ลดอัตราการลาออกในองค์กรได้ (Roland T,et al.,1996)

ทั้งนี้จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานได้ 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement ของ Tower Watson (2014) ว่าเป็นปัจจัยมีความสำคัญต่อการรักษาพนักงาน ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

2.2.2.1 ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนทำงาน (Byars and Ure,1997) โดยค่าตอบแทนเป็นทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์อื่นๆที่พนักงานจะได้รับ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในงานด้วยเช่นกัน (Milovich and Newman,2002) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมเพื่อจูงใจให้พนักงานพอใจและยังทำงานอยู่ในหน่วยงานต่อไป โดยค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของค่าตอบแทน โดยกึ่งพร ทองใบ,2553

สำหรับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนในรูปที่ใช้เงินเป็นค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง และ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม โดยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน (สุภาพร ทรงสุจริตกุล,สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สัตติรัตน์กุล,2551) เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นค่าจ้าง (Wage) องค์การควรกำหนดอัตราค่าจ้างที่สามารถแข่งขันกับองค์การที่มีธุรกิจมีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อป้องกันการดึงตัวจากองค์การอื่น โดยที่ค่าจ้างจะต้องมีความสอดคล้องกับค่าจ้างที่เกิดจากการประเมินค่างานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงค่าตอบแทนที่เพิ่มได้ตามผลงาน (Merit Pay) เป็นการจ่ายเพิ่มตามผลงานจริง และค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive) เป็นค่าจ้างจูงใจที่ให้เพิ่มขึ้นโดยอิงตามผลงานเป็นครั้งคราวแล้วแต่ว่าพนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งองค์การจะต้องคำนึงถึงเรื่องผลงานของพนักงานกับผลประกอบการขององค์การควบคู่กันด้วย

ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับองค์การนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น การประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น (กึ่งพร ทองใบ,2553) โดย Michael and Helen (2007) ได้เสนอว่า วัตถุประสงค์และประโยชน์จากการที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมนั้น เพื่อเป็นการดึงดูดและเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจโดยการจัดให้มีสวัสดิการที่ดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าองค์การมีการเอาใจใส่ต่อความต้องการของพนักงาน เป็นต้น

ดังนั้น การให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน องค์กรต้องทำให้พนักงานเกิดความ รู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม เพราะหากพนักงานคิดว่าตนได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียม เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กรหรือนอกองค์กรแล้วอาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม (อารี เพชรผุด, 2530) โดยอาจจะไม่ยอมทำงานให้เต็มที่เหมือนเช่นเคย หรืออาจจะเปลี่ยนงานไปในที่สุด ทั้งนี้เพื่อการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนให้ครอบคลุมความต้องการของพนักงานและต้อง เทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆเมื่อเปรียบเทียบกับกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Analoui (2007) ได้เสนอว่าปัจจัยที่ ส่งเสริมเพื่อรักษาในเรื่องของค่าตอบแทนนั้น สิ่งที่องค์กรควรดำเนินการ ได้แก่ การปรับค่าตอบแทน ตามผลการสำรวจที่ได้มาจากตลาด มีการใช้วิธีประเมินผลงานแบบใหม่ หรือ โดยการดำเนินการ บางอย่างให้พนักงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับการให้รางวัลว่ามีความสอดคล้องและ เกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้การประเมินวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเกี่ยวข้องกันกับผลงานจะทำให้วิธีที่ใช้ อยู่สามารถปฏิบัติอย่างมีความยุติธรรม การปรับระบบที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนตามผลงาน การให้ ผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการและความชอบของแต่ละคน รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2.2.2 ปัจจัยเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

งาน (Job) ผู้วิจัยสรุปความหมายว่า เป็นลักษณะงานที่ทำให้พนักงานพึง พอใจ โดยที่งานก็จะมี ความแตกต่างกันไปแล้วแต่ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งจะต้องมีความ น่าสนใจ ทำท่าย มีอิสระในการตัดสินใจในงาน เป็นต้น (กิ่งพร ทองใบ, 2553) ในกรณีที่พนักงานพึง พอใจในลักษณะงานนั้น พนักงานจะเกิดความ รู้สึกดี ภาคภูมิใจในงานที่ตนรับผิดชอบ การที่ได้ทำงาน ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย แปลกใหม่และน่าสนใจ พนักงานจะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำเพื่อให้สำเร็จลุล่วง (น้ำผึ้ง โชติ, 2556) และเมื่อพึงพอใจ ในงานพนักงานจะสร้างผลลัพธ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี (ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying (2009) ที่พบว่า ลักษณะงานที่พึง พอใจเป็นปัจจัยที่ทำให้คนยังคงอยู่ในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้มีความ สอดคล้องกับงานที่พนักงานได้ถูกรับมอบหมาย ในกรณีที่หากพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน องค์กรอาจแก้ปัญหาได้โดยการทำการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) โดยการออกแบบ ลักษณะงานที่มีความแตกต่างจากเดิมที่เคยทำอยู่เพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่เพิ่มมากขึ้น (Skill Variety) หรืออาจเป็นวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) คือการหมุนเวียนให้พนักงานได้มี

โอกาสได้ทำงานในตำแหน่งอื่นหรือส่วนงานอื่น เพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (Werner, Jon M.,2006) และเป็นการลดความจำเจในงานที่พนักงานทำอยู่ ถือว่าเป็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากพนักงานคือพนักงานเกิดความรู้ความสามารถมากขึ้นและไม่ได้สูญเสียพนักงานออกจากองค์กร

ดังนั้นเมื่อพนักงานได้เรียนรู้การทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพแล้ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสายอาชีพเพื่อให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน โดยความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติในงานที่สำคัญเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า มีการสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงศักยภาพจนสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ อันเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน (น้ำผึ้ง โชติ,2556) โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า หรือ Career Path ของพนักงาน เพื่อแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์,2557) ซึ่งมีลักษณะสายอาชีพ 2 ลักษณะคือ ในแนวตั้ง (Vertical) ที่เป็นการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) โดยมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของบริษัท หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่สูงขึ้น และในแนวนอน (Horizontal) โดยการเคลื่อนย้ายงานภายในระดับตำแหน่งเดียวกัน (Job Transfer) เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆและเพิ่มโอกาสในการรับผิดชอบงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของพนักงานและองค์กรสำหรับการเติบโตในอนาคต โดยเป็นการประสานความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน (กรรณา ทศนโกศล,2556) เป็นการผสมผสานกันระหว่าง 2 กระบวนการคือ Career planning และ Career management (Werner, Jon M.,2006) โดยที่ Career planning คือ กิจกรรมหรือแผนอาชีพของพนักงานขึ้นจากสิ่งที่พนักงานต้องการเป็น และ Career management คือกระบวนการที่องค์กรได้เตรียมและดำเนินการเพื่อการรักษาและพัฒนา

ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tangthong (2014) ที่กล่าวถึงเรื่องของการวางแผนการเติบโตให้กับพนักงานว่า องค์กรควรมีการกำหนดหรือจัดตั้งระบบเพื่อวางแผนอาชีพเพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้เปิดกว้างทางการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลในระยะยาวในการพัฒนาบุคลากร โดยการวางแผนจะต้องมีทั้งแนวตั้งและแนวนอนโดยไม่จำกัดแค่ในขอบเขตงานเดิม จึงจะสามารถทำให้องค์กรสามารถสร้างให้บุคลากรมีความสามารถและเติบโตในสายอาชีพได้ โดยผู้วิจัยได้สรุปวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ เพื่อที่จะให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมเรื่องการพัฒนาสายอาชีพให้แก่พนักงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานเป็นตารางดังนี้

ตาราง 2.3

วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ

สำหรับพนักงาน	สำหรับผู้บริหารงาน	สำหรับองค์กร
1. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการสร้างโอกาสในการก้าวหน้าของอาชีพตน	1. เป็นโอกาสที่ดีในการสื่อสารให้พนักงานรู้ถึงขอบเขตของงานและเป้าหมายที่ผู้บริหารงานคาดหวัง	1. สร้างระบบหรือมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรที่เหมือนกันหรือสอดคล้องกันให้กับทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถ ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน และการจัดทำระบบในการเตรียมความพร้อมของกำลังคนสำหรับหน่วยงานต่างๆในองค์กร
2. สร้างโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ถึงขอบเขตงานและเป้าหมายของงานที่ผู้บริหารงานคาดหวัง รวมถึงจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้งานดีขึ้น	2. ช่วยลดภาระงานประจำวันของผู้บริหารงานลง เพราะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานร่วมกัน	2. เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถจึงถือว่าบุคลากรเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีส่วนช่วยในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร
3. ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพราะรู้สึกถึงความมั่นคงในสายอาชีพของตนเอง	3. ผู้บริหารงานจะมีเวลาเพียงพอในการวางแผนกลยุทธ์ คิตรีเริ่มในการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ	

ตาราง 2.3

วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ (ต่อ)

สำหรับพนักงาน	สำหรับผู้บริหารงาน	สำหรับองค์กร
4.สร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่องานที่รับผิดชอบ	4.สร้างตัวแทนในการทำงานแทนได้	

ที่มา : ดัดแปลงจาก อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2557

จากข้อมูลข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ในการพัฒนาสายอาชีพเพื่อให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่บุคคลหลายส่วนต้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จ โดยจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กร โดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องมีด้วยกัน 4 ส่วน คือ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารหน่วยงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงาน ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการวางแผนจนไปถึงการติดตามและประเมินผล โดยที่ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการร่วมมืออย่างดียิ่งในองค์กร และทำให้สามารถรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรได้

2.2.2.3 ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้วิจัยจะอธิบายถึงภาพรวมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในองค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และ บรรยากาศในการทำงาน โดยรายละเอียดมีดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาพนักงาน เพราะการพนักงานมีหัวหน้างานที่ดี น่าเคารพนับถือ และคอยสนับสนุนงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานในองค์กรต่อไป (ประคัลภ์ ปัทมพงษ์, 2550) เพราะหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร หากพนักงานเห็นคุณค่าในตัวหัวหน้างานก็จะส่งผลทางบวกต่อทัศนคติและความสัมพันธ์ระหว่างกัน นอกจากนี้การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานรวมถึงได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานมีผลให้พนักงานเกิดความมั่นใจและอยากทำงานอยู่ในองค์กรเช่นกัน (วชิราภา ลิ้มปิสวัสดิ์, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shaw (1997) ที่ได้อธิบายถึงเรื่องความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งที่ช่วยเพิ่มขีด

ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีต่องาน ทีมงาน และองค์กร ทั้งยังทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการทำงานของทีมนั้นด้วยความใส่ใจมากขึ้น กล่าวได้ว่าความไว้วางใจในหัวหน้างานจะเป็นกุญแจที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันกับที่องค์กรต้องการได้ โดยที่หัวหน้างานที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจได้นั้น ต้องมีความสามารถมีทักษะที่จะสามารถบริหารจัดการงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ยึดมั่นในคุณธรรม รวมไปถึงเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ และกล้าเผชิญหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพราะถ้าหากหัวหน้างานมีองค์ประกอบดังที่กล่าวมานั้นก็จะส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจและสมัครใจที่จะปฏิบัติตามจนเกิดเป็นความเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงาน (Lussier,2010)

นอกจากนี้ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน(ผู้นำ) กับพนักงาน(ผู้ใต้บังคับบัญชา) ยังสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Exchange) ของ Graen & Uhl-Bien (1995) โดยสรุปว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกคือรูปแบบที่ใช้อธิบายการพัฒนาสัมพันธภาพการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้นำและผู้ตาม สมาชิกในทีมและทีมลูกจ้างและเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อสมาชิกและพฤติกรรมของสมาชิกที่ปฏิบัติต่อผู้นำ ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจะเกิดจากการสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจจากการปฏิบัติที่ดีต่อกัน เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้ อีกฝ่ายหนึ่งพอใจกับสิ่งที่ได้รับก็จะสนองกลับด้วยการปฏิบัติสิ่งที่ดีเป็นการตอบแทนให้ ซึ่งรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมี 2 รูปแบบ (อารีย์วรรณ อ่วมธานี และเบญจรัตน์ สมเกียรติ,2551)

รูปแบบที่1 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบนอกกลุ่ม (Out Group) มีลักษณะการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบทางการ ตั้งบนพื้นฐานของสัญญาจ้างงาน โดยผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งในการมอบหมายงาน ไม่มีความสัมพันธ์เป็นการส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลให้คุณภาพของความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ผู้นำแสดงความสามารถและรับผิดชอบต่อขาดความน่าเชื่อถือ น่าเคารพและไม่น่าไว้วางใจ ทำให้สมาชิกมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

รูปแบบที่2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบในกลุ่ม (In Group) มีลักษณะที่ผสมระหว่างรูปแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการแสดงออกถึงการช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้คุณภาพของความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้นำแสดงให้เห็นถึงอำนาจในการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่สำคัญให้สมาชิกรับผิดชอบ รวมถึงแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือและสร้างแรงจูงใจ

ในการทำงานที่ดีให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่ากับการทำงานในองค์กร เกิดความพึงพอใจ และผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย

โดยขั้นตอนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความสัมพันธ์อันดีต่อกันประกอบด้วย 3 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่ 1 การเข้ารับบทบาท เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร โดยจะเกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำซึ่งจะมีการพูดคุยกันเกิดขึ้น และมีการประเมินทักษะความสามารถในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานของสมาชิกนั้นๆ โดยในช่วงแรกสมาชิกจะมีการกระทำเป็นไปตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ

ช่วงที่ 2 การสร้างบทบาท เป็นช่วงที่เริ่มมีการสร้างบทบาทของตนเองเกิดขึ้น โดยในช่วงนี้จะมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่งกัน อาจจะเป็นในรูปแบบของการปรึกษาหารือกัน ให้คำชี้แนะในการทำงาน ซึ่งเกิดจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้เริ่มเข้าหากันมากขึ้นส่งผลให้ในช่วงนี้จะเริ่มจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างความไว้วางใจ และความเคารพนับถือกันและกัน เป็นต้น

ช่วงที่ 3 การแสดงบทบาทประจำ เป็นช่วงที่สมาชิกได้เข้ามาทำงานอยู่ในองค์กรได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งจะเริ่มเข้าสู่การคุ้นชินกับสภาพแวดล้อมในองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้สมาชิกจะแสดงออกทางพฤติกรรมเป็นบทบาทประจำ เป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบในกลุ่ม (In Group) มีความสนิทสนมใกล้ชิดกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ซึ่งในช่วงนี้จะเกิดความสนใจระหว่างกันมากขึ้นทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ไปพร้อมกัน

จากข้อมูลข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการสร้างให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้นำ รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน(ผู้นำ) กับพนักงาน(ผู้ใต้บังคับบัญชา) จึงเป็นสิ่งที้องค์กรควรมีการตระหนักถึงเรื่องของการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน โดยอาจจะส่งเสริมกิจกรรมเพื่อให้เกิดโอกาสที่ดีในการสื่อสารกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานแบบเป็นกันเอง เพราะหากองค์กรสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานได้ ก็จะส่งผลที่ดีต่อองค์กรและทำให้พนักงานพอใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

ส่วนบรรยากาศในการทำงานที่ดี หากเมื่อพนักงานได้รับรู้ถึงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือกันในเวลาที่เกิดปัญหา มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจกับสภาพขององค์กรและอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชฎาทิพย์ ชยางกูร

(2550) ที่ศึกษาถึงการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ที่สรุปว่าบรรยากาศในการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นทีมงานที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการ พัฒนา ปรับปรุง ในด้านการบริหารจัดการต่างๆ หรือการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากร เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อสภาพจิตใจการทำงานทั้งสิ้น นอกจากนี้เรื่องของสภาพในการทำงานก็มีส่วนสำคัญเช่นกัน เพราะหากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานดี สภาพความเป็นอยู่ในขณะทำงานดี อากาศถ่ายเทถูกสุขลักษณะก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (น้ำผึ้ง โชติ,2556) และพนักงาน รู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกเพื่อช่วยให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่ องค์กรมุ่งเน้นที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การสร้าง วัฒนธรรมที่ดี การสนับสนุนให้เกิดในการสื่อสารระหว่างกัน และการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ นอกจากจะเพิ่มผลผลิตที่ดีให้กับองค์กรแล้ว ยังเป็นการรักษาพนักงานและสร้างให้เกิดองค์การที่มี นวัตกรรมอย่างยั่งยืนอีกด้วย (Earle,2003)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และ บรรยากาศในการทำงานไม่ว่าจะทั้งเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งในที่จะรักษาพนักงานให้อยู่ ในองค์กรต่อไป ดังเช่นหลายองค์การพยายามผลักดันให้เกิด Happy Workplace องค์การแห่ง ความสุขขึ้น ก็เพราะมองว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลในเชิงบวกก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร ซึ่งก็จะทำให้พนักงานพอใจในการทำงานและยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป

2.2.2.4 ปัจจัยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ด้วยการแข่งขันที่สูงมากขึ้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เตรียมพร้อมเพื่อก้าว ทันคู่แข่งและเพื่อให้พนักงานนั้นมีศักยภาพที่เพียงพอ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วต้องอาศัยเรื่องของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานทั้งสิ้น (ชฎาทิพย์ ชยางกูร,2550)

โดยคำจำกัดความของการฝึกอบรมและพัฒนานั้น จากการทบทวน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การจัด กิจกรรมหนึ่งๆเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอในการที่จะปฏิบัติงาน ซึ่ง เป็นวิธีที่สำคัญในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานทั้งด้านความคิดการกระทำ ความชำนาญ และ ทัศนคติ (อรรถวรณ ไทโยธิน,2550) ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับทักษะใหม่ๆ ได้รับประโยชน์จากการ

เรียนรู้ที่หลากหลายวิธีอันนำไปสู่องค์การได้ประโยชน์ต่อไป (Suzanne,1999) โดยจากการศึกษา งานวิจัยของ Minaxi Setia and Dalbir Singh (2014) พบว่า จากกลุ่มข้อมูลที่นักวิจัยศึกษาเป็น องค์การด้านธนาคารดั่งนั้นในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในองค์การและมีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้มีการเน้นส่งเสริมความรู้ในลักษณะเป็น Banker's Training ซึ่งอาจจะแตกต่างจากงานวิจัย ของ Atif Salman et al. (2014) ที่ศึกษาเรื่อง Factors Affecting on Employees Retention in Banking Sector โดยมองว่าการรักษาพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ พนักงานได้รับการพัฒนาจากองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่แต่จะเปลี่ยนงานทันทีหากองค์การอื่น นำเสนอโอกาสที่ดีกว่าในเรื่องของค่าตอบแทน ดังนั้นในแง่ของการฝึกอบรมและพัฒนาจึงไม่สามารถ ดึงดูดพนักงานได้ จึงจำเป็นต้องปรับนโยบายทางการฝึกอบรมให้มีแผนระยะยาวมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็ จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิจิตร ฤทธิศาสตร์(2548) ที่ศึกษาถึงแนวทางการรักษาบุคลากรที่ศึกษา เปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจกับเอกชน โดยสรุปว่าการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล องค์กร จำเป็นต้องมีการประเมินค่าของงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของ พนักงานและนำเรื่องของการประเมินผลงานและความรู้ความสามารถในการบริการจัดการงานนั้นๆ มาใช้เป็นหลักในการพิจารณาหาช่องว่าง (Gap) เพื่อใช้ในการจัดทำหลักสูตรหรือหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมในลำดับต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ในการฝึกอบรมและการพัฒนายัง ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์การไว้ได้โดยที่จะต้องสร้างเส้นทางการเรียนรู้ ให้กับพนักงานอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานได้มองเห็นโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ในองค์การ เพราะ การพัฒนาคือการลงทุนอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Curry et al.,2005) และใน ส่วนของเส้นทางการเรียนรู้ที่กล่าวไปข้างต้นนั้น มีความหมายว่า เส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมของ บุคลากรในแต่ละตำแหน่งเพื่อที่จะดูว่าควรจะได้รับการพัฒนาเรื่องใดและช่วงอายุงานเท่าใดหรือควร จะต้องเข้าอบรมในหลักสูตรใดเป็นหลักสูตรก่อน-หลัง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง,2003) ซึ่งถือว่าเป็น เครื่องที่สำคัญในการบริหารจัดการทางด้านฝึกอบรมได้อย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นในองค์การที่ จะต้องจัดทำแผนเส้นทางการเรียนรู้ให้พนักงานเพื่อที่จะให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่ วางแผนไว้ (Raymond A. Noe,2010)

จึงกล่าวได้ว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนานั้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม ผลประโยชน์ต่อหัวหน้างาน และ

ผลประโยชน์ต่อองค์กร (ชญาทิพย์ ชยางกูร,2550) ดังนี้ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับคือตัวพนักงานเองจะได้รับความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สามารถรู้มาตรฐานการทำงานของหน่วยงานได้และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนผลประโยชน์ต่อหัวหน้างาน หัวหน้างานจะไม่เสียเวลาในการคอยสอนงานมากนัก ประหยัดเวลาในการควบคุมดูแลและสามารถทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำหรับผลประโยชน์ต่อองค์กร จะช่วยให้องค์กรมีผลผลิตที่มีคุณภาพและมีส่วนในงานสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในแง่การพัฒนาบุคลากรรวมถึงเกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์จากองค์ความรู้ของพนักงาน เป็นต้น

2.2.3 ผลจากการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร

การรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรนั้นมีความสำคัญใน 3 ประการหลัก ได้แก่ เป็นการเพิ่มสำคัญของทุนทางปัญญา สร้างความรู้สึกรักผูกพันในองค์กรอันสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า และ ช่วยลดต้นทุนการเข้าและออกของพนักงาน (ประคัลภ์ ปัทมพิลา, 2550) ซึ่งจากการรวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ถือว่าเป็นหลักที่สำคัญในการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ที่สรุปว่าการที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและระยะยาว สามารถทำได้ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพและจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ โดยผลจากการรักษาพนักงานนั้น ผู้วิจัยสรุปว่าจะส่งผลกระทบต่อในเชิงบวกกับทั้งตัวพนักงานเองและต่อองค์กร ดังนี้

ผลกระทบต่อพนักงาน พนักงานจะตระหนักถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน เกิดความรักและผูกพันในองค์กรและพร้อมที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับองค์กร เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่องค์กรมองเห็นคุณค่าในการรักษาพนักงาน

ผลกระทบต่อองค์กร จะเป็นการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร (Samuel and Chipunza,2009) ลดต้นทุนการเข้าและออกของพนักงานที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน การคัดเลือกต่างๆ (Oracle,2013) นอกจากนี้ยังเป็นส่วนส่งเสริมให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานนั้นเกิดความสนใจและอยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้วยเช่นกันเพราะเล็งเห็นถึงแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรต่างๆมีความต้องการบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น หากมีการรักษาพนักงานที่ดี ความต้องการเหล่านั้นก็จะไม่กระทบต่อองค์กรถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกว่าก็อาจจะไม่สามารถดึงดูด

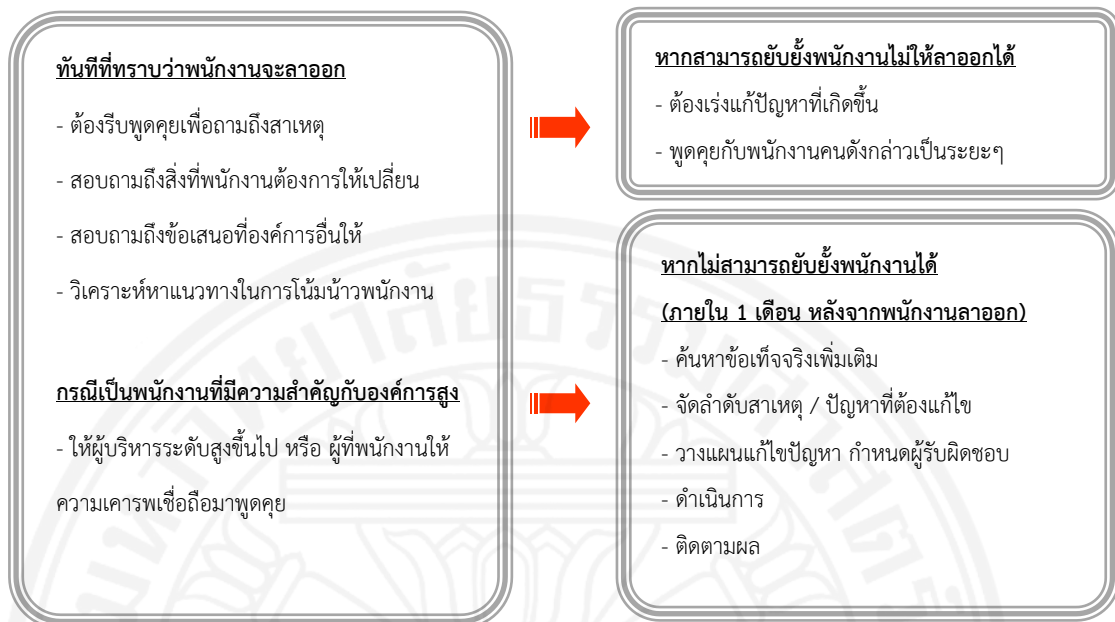
ใจบุคลากรออกไปได้ (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kevin J. Sigler (1999) เรื่อง Challenges of employee retention ที่ได้กล่าวถึงเรื่อง Costs of Employee Retention ว่าการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถไปนั้นถือเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นอันตรายมากสำหรับองค์กรในการที่จะบรรลุผลสำเร็จต่อไป ด้วยการทำให้พนักงานไม่พึงพอใจต่อองค์กร เช่น ในแง่ของค่าจ้างที่ต่ำกว่าที่คาดหวังหรือไม่สอดคล้องกับที่ต้องการ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความตระหนักถึงปัจจัยในด้านต่างๆที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานไว้ และเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการรักษาพนักงานของสายงาน

องค์กรให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งบริหารจัดการให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและของพนักงานรายบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน การมีผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดและแสดงให้เห็นความแตกต่างของผลงานรายบุคคลได้ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการจัดสรรสวัสดิการที่หลากหลายเพื่อดึงดูดใจพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานมาตลอดการดำเนินกิจการ

สำหรับการดำเนินงานด้านการรักษาพนักงานในองค์กรของผู้วิจัยนั้นจะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก โดยมีสายงานทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนเส้นทางการเรียนรู้ในแต่ละสายงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันจากข้อมูลพบว่ายังไม่มีการเปลี่ยนแปลงแผนเส้นทางการเรียนรู้ใหม่ ถึงแม้ว่าจะมีการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงปี 2558 ที่ผ่านมา

ทั้งนี้หากมองในเรื่องของกระบวนการรักษาพนักงานในแต่ละสายงานนั้นจะมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลในแต่ละสายงานจะดำเนินการ โดยในสายงานที่ผู้วิจัยเลือกมาศึกษานั้นจะมีกระบวนการรักษาพนักงานในแนวทางที่ว่า จะทำการรักษาพนักงานเมื่อทราบว่าพนักงานมีการแจ้งลาออกผ่านระบบมายังผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยกระบวนการมีขั้นตอนตามภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการรักษาพนักงานในองค์กรปัจจุบัน, โดย ผู้วิจัย

ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ผลลัพธ์ส่วนใหญ่ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลจะไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ได้ตัดสินใจแล้ว และในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะเป็นในลักษณะการรายงานผลไปยังผู้บริหารสายงานในทุกครึ่งปี (เดือนมิถุนายนและเดือนธันวาคม) ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงสถิติถึงจำนวนพนักงานลาออกและประเด็นปัญหาที่พบจากการสอบถาม โดยรวบรวมประเด็นมาหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารสายงาน ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคลได้แก่ Recruit และ Training เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการรักษาพนักงานต่อไป

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานของสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการผ่านการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยกำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1. กำหนดผู้ให้ข้อมูล
2. เตรียมข้อมูลและกำหนดประเด็นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์รายบุคคลและจัดสนทนากลุ่ม
3. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นรายบุคคลตามแผนที่วางไว้เพื่อเก็บข้อมูลมาเป็นส่วนสนับสนุนในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ในลำดับต่อไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัย จดบันทึก ถอดบทสัมภาษณ์และบทสนทนากลุ่ม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานตามข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลร่วมกันเสนอ
5. นำเสนอแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมให้กับผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลและผู้ให้ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย

3.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกคือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล ด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ให้ข้อมูลในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) โดยมีหลักเกณฑ์อายุงาน และผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี และมีผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PM Rating) ประจำปี 2558 มากกว่าหรือเท่ากับ 3.00 คะแนน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยจำนวนผู้ให้ข้อมูลนั้นจะขึ้นอยู่กับความอึดตัวของ

ข้อมูล (Data Saturation) กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลที่มีความทับซ้อนในประเด็นเหมือนกันและไม่ปรากฏการเกิดขึ้นของประเด็นใหม่จากการสัมภาษณ์

สำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล(Head of HRSME) ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคล(Recruitment) ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล(Training) และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ(Sales) ซึ่งในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ มีหลักเกณฑ์จากอายุงานระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป และมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PM Rating) ที่ 3.5 คะแนนขึ้นไปติดต่อกัน 2 ปี เป็น 4 อันดับแรกของการจัดลำดับ (Ranking) ผลงานของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยจะขออธิบายรายละเอียดในแต่ละตำแหน่งงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ (Head of HRSME) 1 คน
ทำหน้าที่ : กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ ตัววัดความสำเร็จ และแผนงานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายงาน รวมทั้งผลักดันการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย

2. ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ (Recruitment) 1 คน
ทำหน้าที่ : ดำเนินการจัดหาอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงการให้คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในสายงาน

3. ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ (Training) 1 คน
ทำหน้าที่ : วางแผนจัดหาหลักสูตรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับพนักงาน

4. ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) 4 คน
ทำหน้าที่ : วางแผนและเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการในการขาย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงให้คำแนะนำปรึกษาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการใช้บริการของธนาคารแก่ลูกค้า

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นส่วนสนับสนุนในการจัดสนทนากลุ่มในลำดับต่อไป โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามปลายเปิดแบบไม่จำกัดคำตอบเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลบอกเล่าได้อย่างอิสระและเพื่อให้ได้ประเด็นที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

การสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 7 คน โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วยผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงานร่วมกันอย่างแท้จริง โดยประยุกต์แนวคำถามใกล้เคียงกับการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล

นอกจากนี้ยังประกอบด้วยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องของการรักษาพนักงานในสายงาน รวมถึงเครื่องมือเพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของผู้วิจัย ได้แก่ การสังเกตของผู้วิจัยซึ่งจะสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลในระหว่างการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงสมุดจดบันทึกภาคสนามเพื่อเก็บข้อมูล

3.3 วิธีการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยกัน 2 ส่วน ส่วนแรกคือข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ส่วนสองคือข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากเอกสารภายในสายงานของผู้วิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยดำเนินการการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและเป็นข้อมูลสนับสนุนในการจัดสนทนากลุ่มต่อไป โดยผู้วิจัยได้ติดต่อนัดหมายเพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ ซึ่งผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลให้การให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อถึงกำหนดวันสัมภาษณ์ก็จะเปิดการซักถาม และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงเพื่อเก็บข้อมูลให้ครบทุกประเด็น

ส่วนการสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่งผู้วิจัยถือว่าเป็นวิธีเก็บข้อมูลที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างกัน เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นถึงทัศนคติและความคิดเห็นที่ถูกสร้างขึ้นจากวงสนทนากลุ่ม กล่าวคือ การสนทนากลุ่มจะสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นนั้นๆได้ (Breen,2006) ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) อันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานให้ยังคงปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป โดยดำเนินการจัดการสนทนากลุ่มซึ่งกำหนดขั้นตอนเป็น 3 ระยะ (อาภา ยังประดิษฐ์,2553) ดังนี้

1. ระยะเตรียมการ กำหนดประเด็นสนทนา จัดลำดับคำถาม และจัดเตรียมที่สถานที่ เป็นลักษณะโตะกลมเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้สะดวก

2. ระยะดำเนินการ กำหนดที่นั่งตามความเหมาะสมของสถานที่ โดยเริ่มที่ผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลแนะนำตัวเพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความผ่อนคลาย หลังจากนั้นก็จะเข้าสู่การสนทนาผ่านประเด็นที่กำหนดไว้ข้างต้นระหว่างผู้ให้ข้อมูลจำนวน 7 ท่าน โดยผู้ให้ข้อมูลจะร่วมกันเสนอความคิดเห็นและร่วมกันหาทางออกในแต่ละประเด็น ส่วนผู้วิจัยจำเป็นต้องจดบันทึก พร้อมทั้งบันทึกเสียง และสังเกตท่าทางของผู้ให้ข้อมูลด้วย

3. ระยะหลังดำเนินการ สรุปข้อมูลจากการจดบันทึกและถอดบทสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

โดยข้อดีของการเลือกใช้การเก็บข้อมูลแบบการสนทนากลุ่มนั้น Breen (2006) สรุปไว้ว่าการสนทนากลุ่มสามารถสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติได้ ทำให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจถึงปรากฏการณ์นั้นๆ ได้อย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ยังได้เปิดมุมมองใหม่ที่ทำให้ได้เข้าใจถึงความคาดหวังในอนาคต และใช้เพื่อการอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการประเมินผลทางสถิติ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Sue Wilkinson (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Focus group methodology: a review ว่าจุดเด่นของการสนทนากลุ่มนั้นคือ การได้เข้าใจถึงกรอบแนวคิดหรือเข้าใจภาษาเดียวกันของผู้เข้าร่วมสนทนา และก่อให้เกิดผลผลิตใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และสังเกตกระบวนการที่ก่อให้เกิดการกระทำนั้นๆ ได้

ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารที่เกิดขึ้นในสายงาน คือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องของการรักษาพนักงานในสายงาน รวมไปถึงเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพนักงานที่ได้จากการศึกษาบทความ งานวิจัย และข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัย

3.4 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วก็ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีวิธีการในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช ,2553) ดังนี้

1. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดบทสนทนาส่งไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบก่อนว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยจัดบันทึกและสรุปผลมานั้นเป็นไปตามที่ผู้ให้ข้อมูลบอกหรือไม่ หากไม่ใช่ก็ต้องพูดคุยกันอีกครั้งเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแตกต่างกันนั้น มีความสอดคล้องกันหรือแตกต่างกันในประเด็นใดบ้าง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการตรวจสอบข้อมูลอย่างถี่ถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Thematic Analysis หรือที่เรียกว่าวิธีการวิเคราะห์แบบใจความสำคัญ โดยการถอดบทสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ (Braun&Clarke,2006) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. Familiarizing yourself with your data อ่านข้อมูลจากการถอดบทสัมภาษณ์เข้าไปซ้ำมาเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับข้อมูลที่ได้ และเพื่อที่จะได้เข้าใจภาพรวมของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทั้งหมด

2. Generating initial codes ทำการใส่รหัสตัวแทนลงในข้อมูลที่เป็นประเด็นที่มีความสำคัญ และให้ความหมายกับรหัสเหล่านั้นโดยจัดแบ่งเป็นกลุ่ม

3. Searching for themes การค้นหาใจความหลักจากรหัสที่ได้แบ่งไว้ โดยรวบรวมรหัสตัวแทนกับข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวข้องเพื่อหาจุดเชื่อมโยงของใจความสำคัญระหว่างกัน

4. Reviewing themes ทบทวนใจความหลักเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าตรงกันกับรหัสหรือข้อมูลมากน้อยเพียงใด โดยจะดำเนินการวิเคราะห์จากการใช้วิธีทำแผนภาพ (Map) เพื่อหาประเด็นที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

5. Defining and naming themes ทำการระบุและสรุปใจความหลักที่ได้มาจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย และสรุปคำจำกัดความที่ชัดเจนในแต่ละประเด็น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากเอกสารบทความทางวิชาการต่างๆ รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 20 คน แบ่งเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคลในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เกิดจากการอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) และจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในตำแหน่งผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล (Head of HRSM) ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคล (Recruitment) ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Training) และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) รวมจำนวน 7 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงาน และสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งขึ้นไว้ได้

โดยผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นการนำเสนอผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลตามประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ซึ่งจะนำเสนอโดยเรียงร้อยผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและตามด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เนื่องจากข้อมูลมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยผู้วิจัยขอแสดงผลการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่1 : ความเข้าใจที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)

ส่วนที่2 : ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนาเป็น

แผนงาน

ส่วนที่3 : กระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน

ในสายงาน

ตาราง 4.1

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์รายบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	ตำแหน่งงาน	อายุงาน (ปี)	จำนวน (คน)	หน้าที่ความรับผิดชอบ
พนักงานสาย งานธุรกิจลูกค้า ผู้ประกอบการ (รวม13คน)	ผู้ดูแล ความสัมพันธ์ ลูกค้า ผู้ประกอบการ	3-4 ปี	8 คน	วางแผนและเสนอขายผลิตภัณฑ์ แก่ลูกค้าอย่างเป็นระบบ ตาม กระบวนการในการขายเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนด รวมถึงให้คำแนะนำ ปรึกษาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การใช้บริการของธนาคารแก่ ลูกค้า
		4ปีขึ้นไป	5 คน	

โดยผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี และมีผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PM Rating) ประจำปี 2558 มากกว่าหรือเท่ากับ 3.00 คะแนน จากพนักงานในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) จำนวน 830 คน

ตาราง 4.2

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	ตำแหน่งงาน	อายุงาน (ปี)	จำนวน (คน)	หน้าที่ความรับผิดชอบ
พนักงานสาย งานธุรกิจ ลูกค้า ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารงาน ทรัพยากรบุคคล ธุรกิจลูกค้า ผู้ประกอบการ	8ปี	1คน	กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ ต้ววัด ความสำเร็จ และแผนงานใน ความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของฝ่ายงาน รวมทั้ง ผลักดันการดำเนินงานให้ได้ตาม เป้าหมาย
	ผู้เชี่ยวชาญงาน ทรัพยากรบุคคล ธุรกิจลูกค้า ผู้ประกอบการ	3 ปี	1คน	ดำเนินการจัดหาอัตรากำลัง ให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ และ กลยุทธ์ขององค์การรวมถึงให้ คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็น ของพนักงานในสายงาน
	ผู้เชี่ยวชาญงาน พัฒนาทรัพยากร บุคคลธุรกิจลูกค้า ผู้ประกอบการ	2 ปี	1คน	ดำเนินการวางแผนและจัดทา หลักสูตรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ พนักงาน
	ผู้ดูแลความสัมพันธ์ ลูกค้าผู้ประกอบการ	5ปีขึ้นไป	4คน	วางแผนและเสนอขายผลิตภัณฑ์ แก่ลูกค้าอย่างเป็นระบบ ตาม กระบวนการในการขายเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนด รวมถึงให้คำแนะนำ ปรึกษาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การใช้บริการของธนาคารแก่ ลูกค้า

โดยในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการคัดเลือกจากอายุงาน 5 ปีขึ้นไป และมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PM Rating) ที่ 3.5 คะแนนขึ้นไปติดต่อกัน 2 ปี (เป็น 4 อันดับแรกของการจัด Ranking พนักงาน)

4.1 ความเข้าใจที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลว่ามีความเข้าใจหรือมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาพนักงานว่าเป็นไปในแนวทางใด ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลนั้นมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 รายงานผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองหรือมีความเข้าใจต่อเรื่องการรักษาพนักงานว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากที่สายงานควรดำเนินการเพื่อดึงดูดให้พนักงานยังคงตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไป โดยมีความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานเป็นเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเช่นการจ่ายเงินรางวัลที่เหมาะสม หรือการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น โดยมองว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก ความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานมีความสอดคล้องกับเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่าการจะรักษาพนักงานได้นั้นควรสร้างให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานในองค์กรด้วยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทางด้าน การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ และให้โอกาสในการเติบโตในการทำงานแก่พนักงาน ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การรักษาพนักงานคงหมายถึงการที่องค์กรทำกิจกรรมหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้พนักงานพอใจและไม่อยากลาออกไปทำงานที่อื่นค่ะ หรือแบบว่ามีการอบรม มีสวัสดิการที่ดี” ผู้ให้ข้อมูล 2

“การที่องค์กรจะรักษาพนักงานไว้ให้นานและให้ดีที่สุด ในความหมายของพี่ก็คือรักษาเท่ากับดูแลค่ะ โดยที่จะต้องดูแลใส่ใจพนักงานในทุกๆด้าน เช่น การให้โอกาสพนักงานได้เติบโต มี Career Path ชัดเจน มีการอบรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประมาณนี้ค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล 6

ประการที่สอง ความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานมีความสอดคล้องกับเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและทางอ้อม (กิ่งพร ทองใบ, 2553) ได้แก่ เงินเดือน เงินรางวัลต่างๆ และสวัสดิการ โดยผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่าการที่จะรักษาพนักงานได้นั้นควรให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในแง่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“เป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการอะไรสักอย่างหนึ่งเพื่อดึงให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อาจจะใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม...” ผู้ให้ข้อมูล1

“เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานครับ เช่น การจ่ายเงินเดือนดี สวัสดิการดี มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข อาจหมายถึงพวกให้ Incentive หรือ รางวัลพนักงานดีเด่น ประมาณนี้” ผู้ให้ข้อมูล3

“การรักษาพนักงานเป็นเรื่องที่องค์กรต้องจัดสรรพวกสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและก็เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความคิดแง่บวกกับองค์กร พอมันคิดบวกแล้วผลที่ได้คือ พนักงานก็จะยังคงทำงานอยู่ต่อไปนะค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล10

ประการที่สาม ความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานมีความสอดคล้องกับเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรให้เกิดความผูกพันเกิดความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) กล่าวคือการที่สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยแสดงออกมาในรูปของการเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายรวมถึงค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจและปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรสืบไป (เพ็ญนิภา แสงชื่น, 2545) โดยผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองว่าการที่จะทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ด้วยความพอใจองค์กรต้องสร้างให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงานและสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในองค์กรด้วยการบริหารจัดการที่ดี ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรจะทำอย่างไรให้พนักงานเนี่ยตัดสินใจอยู่ในองค์กรนานๆ มีความLoyalty และอยู่ด้วยความสุขความสบายใจค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล5

“การรักษาพนักงานคงเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารคนค่ะ เป็นการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อผูกใจให้พนักงานยังทำที่ธนาคารต่อไปอย่างHappy” ผู้ให้ข้อมูล7

ประการสุดท้าย ความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานสอดคล้องกับหลายปัจจัยร่วมกัน ทั้งในเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและมีสวัสดิการที่ดี การสนับสนุนให้มีการเติบโตในสายอาชีพ และการสร้างให้เกิดความผูกพันความจงรักภักดีในองค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับที่ได้อธิบายไปข้างต้นว่ามีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไป ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การรักษาพนักงานคือการที่หน่วยงานพยายามหาวิธีในการที่จะรั้งพนักงานไว้ ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดอบรมต่างๆเพื่อหมั่นเติมความรู้ให้พนักงานสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขตลอดค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล4

“เป็นการที่องค์กรต้องการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกความจงรักภักดีต่อ ณาการด้วยการทำวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม การส่งอบรมเสริมทักษะ ความรู้ การสนับสนุนผลักดันให้เติบโตในสายอาชีพครับ” ผู้ให้ข้อมูล8

“ที่เข้าใจว่าการรักษาพนักงานหมายถึงการที่องค์กรจะต้องสรรหาวิธีต่างๆมา เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและไม่คิดอยากจะทำลาออกไปทำงานที่อื่นครับ อาจจะเป็นด้วยเรื่อง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การส่งพนักงานเข้าอบรมให้มีความชำนาญมากขึ้นประมาณนี้ครับ” ผู้ให้ ข้อมูล9

“ในความเข้าใจพื้ณะ น่าจะเป็นการที่องค์กรส่งเสริมปัจจัยในแง่บวกหรือแง่ที่ดี ให้พนักงานทุกคน แบบว่าเช่น ค่าตอบแทนที่มันเป็นเหตุเป็นผล มีการให้ Incentive ตลอด มีสวัสดิการที่หลากหลาย และก็การพัฒนา การTraining ต่างๆซึ่งที่มองว่าพอพนักงานพอใจ มีทัศนคติ ที่ดีแล้ว เหล่านี้เองมันก็จะเป็นตัวช่วยให้สามารถรักษาพนักงานได้ค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล11

“...การที่องค์กรจะต้องคิดถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นหลัก อาจจะ หมายถึง ความพอใจต่อค่าตอบแทน สวัสดิการ ความพอใจต่อ Team manager หรือหัวหน้างาน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อพนักงานพึงพอใจ ก็จะทำให้พนักงานทำงานได้ดี ไม่เครียด พอไม่ เครียดก็ไม่ออก ธรรมชาติที่มองแบบนี้ละ สุดท้ายแล้วองค์กรเองก็รักษาพนักงานไว้ได้” ผู้ให้ข้อมูล12

“...ที่มองการรักษาพนักงานเนี่ย คือ แนวทางหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญกับ เรื่องของการส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างดี มีความสุขค่ะ ซึ่งมันจะนำไปสู่องค์กรสามารถจะ Keep คนเก่งๆไว้ได้ค่ะ แบบว่าองค์กรอาจจะหาหนทางหรือวิธีการต่างๆมาเพื่อจูงใจให้พนักงาน อยากรทำงานอยู่ต่อไปได้ เช่น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี การมีของ รางวัลดึงดูดใจ” ผู้ให้ข้อมูล13

สรุปจะเห็นได้ว่ามุมมองหรือความเข้าใจต่อเรื่องการรักษาพนักงานจากผู้ให้ข้อมูล นั้นมีความเข้าใจที่มีความคล้ายคลึงกันแต่จะมีบางข้อคิดเห็นที่อาจจะมองเป็นด้านๆไป ซึ่งทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยมองว่าล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็น ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจกับกระบวนการรักษาพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน

4.1.2 รายงานผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มทั้ง 7 คนนั้นมีความเข้าใจต่อเรื่องการรักษาพนักงานคล้ายคลึงกับที่ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลได้อธิบายมาข้างต้น โดยมีความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก และเมื่อจัดการข้อมูลจากการสนทนากลุ่มแล้วจะเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มที่เป็นพนักงานตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการจะมีความเข้าใจต่อการรักษาพนักงานลงรายละเอียดเป็นรายปัจจัย ส่วนผู้ให้ข้อมูลจากด้าน HR จะมีความเข้าใจในลักษณะภาพรวมเป็นไปในแนวทางกลยุทธ์ ซึ่งก็ทำให้ผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้เข้าใจแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นด้วย

โดยผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจว่าการรักษาพนักงานสอดคล้องกับเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี และการบริหารจัดการบุคลากรให้เกิดความผูกพัน เกิดความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา สอดคล้องกับความคิดเห็นของการสัมภาษณ์รายบุคคล กล่าวคือสิ่งที่องค์กรจะรักษาพนักงานไว้ได้นั้นสิ่งสำคัญคือการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้พนักงานมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“...การรักษาพนักงานในมุมพี เป็นการที่ธนาคารน่าจะต้องมีวิธีการรักษา การดูแล การให้สวัสดิการ การให้ความรู้การอบรม คือ ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพ” ผู้ให้ข้อมูล 15

“การที่ให้องค์กรรักษาพนักงานไว้ให้ได้ดีให้นานที่สุด การที่องค์กรจะรักษาพนักงานให้ตีความหมายว่า ถ้าเกิดเราทำงานในหน้าที่ต่างๆแล้ว สิ่งที่องค์กรต้องให้และที่ธนาคารมีอยู่แล้วก็คือการอบรม พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่ทำอย่างชำนาญ พอเขามีความชำนาญก็จะเกิดการ ทำงานที่ตรงจุดได้เป้าหมายและก็รู้สึกอยากทำงานมากขึ้น เมื่อเกิดความเข้าใจในงาน เพราะฉะนั้นการฝึกอบรมก็สำคัญ” ผู้ให้ข้อมูล 14

และในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยมองว่า องค์กรจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถเทียบคู่แข่งต่างองค์กรได้ และด้วยลักษณะงานที่จะต้องมียอดมีเป้าหมายเดือนการจ่ายค่าตอบแทนในเรื่องของเงินพิเศษจากการขาย เงินและรางวัลชมเชยจากองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการตอบแทนการทำงานเพื่อองค์กร ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“เป็นการที่องค์กรหรือสายงานมุ่งหากระบวนการใดกระบวนการหนึ่งในการที่จะทำอย่างไรก็ได้ไม่ให้พนักงานคิดลาออก อาจจ่ายเงินเดือนเทียบคู่แข่งได้ มีสวัสดิการที่ดีประมาณนี้” ผู้ให้ข้อมูล 17

“..ประเด็นที่2ของพีก็คือ แรงจูงใจต่างๆหมายความว่า ซึ่งธนาคารก็มีอยู่แล้ว แหละเช่น ถ้าในสายงานที่อยู่เนี่ยก็มี เช่น การที่เป็นจากวิเคราะห์มาเป็น SALE สิ่งที่จะได้ก็จะเป็น ค่าตอบแทนต่างๆ พวก Commission เพราะว่าหน้าที่ที่ทำการก็ถือเป็นฝ่ายขาย ฝ่ายขายคือหน้าด่านที่ออกไปข้างนอก ดังนั้นสิ่งที่ Sale คาดหวังว่าธนาคารจะให้เขา ถ้าเขาทำตามเป้าหมาย เขาก็อยากได้ ผลตอบแทน ไม่ว่าจะผลตอบแทนด้านของ Commission ประกันต่างๆ แต่ในผลตอบแทนนั้นเนี่ย ต้องให้พนักงานรู้สึกว่าคุณแล้วมันคุ้มค่า ได้แล้วหายเหนื่อย ไม่ใช่บริษัทก็คิดแค่เท่านั้น พนักงานก็ได้แค่ เท่านั้นโดยไม่ได้คิดว่าสิ่งที่องค์กรได้มันมากมายมหาศาลมากกว่าที่องค์กรให้กับพนักงานอีก ... และที่ เรื่องต่อมาคือ รางวัลชมเชย ถือเป็น Benefit อย่างหนึ่งที่ได้รับผลตอบแทนจากการขาย เช่น พนักงานทำงานดี ทำงานได้ตามเป้าหมาย ได้ตาม KPI ก็จะได้เป็นรางวัล KHERO หรือ Star Award...” ผู้ให้ข้อมูล14

ส่วนในเรื่องของการบริหารจัดการบุคลากรให้เกิดความผูกพันเกิดความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) ผลจากการสนทนากลุ่มนั้นมีมุมมองคล้ายกันกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเมื่อองค์กรสรรหาวิธีให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีให้พนักงานเกิดความพอใจ สบายใจในการทำงานอยู่ในองค์กร ก็จะส่งผลให้ไม่ลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“สำหรับพีคือ จะทำอย่างไรให้เขาอยู่ในองค์กร จงรักภักดี ทำให้แบบพนักงาน รู้สึกว่าทำงานแล้วสบายใจอยากอยู่ในองค์กร เหมือนกับว่าเป็นการหาวิธีให้พนักงานสบายใจในการทำงานไม่让他ไปที่อื่น ไม่ให้เขาเอาความรู้ที่ได้จากที่นี้ไปที่อื่น หรือเอาข้อมูลของบริษัทไปใช้กับที่อื่น ประมาทนี่” ผู้ให้ข้อมูล16

นอกจากนี้ยังมีมุมมองและความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าการรักษาพนักงานถือเป็นเรื่องสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีการเติบโตและก้าวหน้าเพราะด้วยทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ จึงจำเป็นที่จะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วยการทำให้เกิดความพึงพอใจในระบบการทำงานที่คอยสนับสนุนจากการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นและการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการเข้าอยู่ในองค์กร ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ทุกอย่างองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโต และก้าวหน้าขึ้นไป จึงเรียกได้ว่าแนวทางการรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทุกอย่างองค์กรควรจะให้ความสำคัญ เปรียบเสมือนตัวบริษัทเป็นรถยนต์ และพนักงานเป็นเหมือนเครื่องยนต์ ส่วนประกอบเล็กๆที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้รถยนต์สามารถใช้งานได้ ดังนั้นการดูแล และรักษาพนักงานก็เหมือนกับการ ดูแลรถยนต์ให้ถูกจุด ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญมาก หากมีส่วนประกอบใดที่เสียหาย ชำรุดจนไม่

สามารถซ่อมแซมได้ทันเวลา สุดท้ายแล้วก็ต้องเปลี่ยนตัวใหม่ไป ซึ่งทำให้เกิด cost และเสียเวลาดังนั้น องค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงาน เห็นความสำคัญในการดูแล เอาใจใส่ปรับเปลี่ยนระบบต่างๆเพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริงค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล 18

“สำหรับพี่การที่เราจะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรเราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะเริ่มรักษาเขาตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาอยู่โดยสร้างวัฒนธรรมดีๆ ให้เกิดการรับรู้ที่ดีต่อองค์กร จากนั้นก็ดูแลอำนวยความสะดวกเสริมทักษะต่างๆให้เขาทำงานอย่างมีความสุข จะได้ไม่คิดอยากเปลี่ยนงานค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล 19

“คือการรักษาสภาวะแวดล้อม ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เพื่อ support พนักงาน ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงอยู่กับบริษัท โดยอาจวัดได้จากความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ผลประเมินความผูกพันในองค์กร...cost ต่างๆ turnover rate etc.” ผู้ให้ข้อมูล 20

เมื่อผู้วิจัยได้จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเข้าใจความเข้าใจที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention) แล้วนั้น ผู้วิจัยจะขออธิบายเป็นผลสรุปในรูปแบบตารางอีกครั้งเพื่อที่จะได้เห็นว่าการที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่มนั้นมองเรื่องของการรักษาพนักงานมีความคล้ายคลึงกันในมุมมองใดบ้าง และเพื่อจะเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับการรายงานผลในส่วนที่ 2 ซึ่งจะมีรายละเอียดดังตารางด้านล่างนี้

ตาราง 4.3

ตารางสรุปความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)

เรื่อง	คำอธิบาย	ผู้ให้ข้อมูล	
		สัมภาษณ์รายบุคคล	สนทนากลุ่ม
การรักษาพนักงานสอดคล้องกับเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรม	<p>การสร้างให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานอยู่ในองค์กรด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทางด้านการศึกษาฝึกอบรมพัฒนาความรู้ - ให้โอกาสในการเติบโตในการทำงานแก่พนักงาน 	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>-</p>

ตาราง 4.3

ตารางสรุปความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention) (ต่อ)

เรื่อง	คำอธิบาย	ผู้ให้ข้อมูล	
		สัมภาษณ์ รายบุคคล	สนทนากลุ่ม
การรักษาพนักงาน สอดคล้องกับเรื่อง ค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่ดี	การให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในเรื่อง ของการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อดึงดูดใจ ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดี ต่อองค์กร	✓	✓
การรักษาพนักงาน สอดคล้องกับเรื่อง การบริหารจัดการ บุคลากรให้เกิดความ ผูกพันเกิดความ จงรักภักดีในองค์กร (Loyalty)	การทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ด้วยความ พอใจองค์กรต้องสร้างให้พนักงานเกิดความสุข ในการทำงานและสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึก ผูกพันใ้้องค์การด้วยการบริหารจัดการที่ดี	✓	✓
การรักษาพนักงาน สอดคล้องกับด้าน อื่นๆ	การตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วย การทำให้เกิดความพึงพอใจในระบบการทำงานที่ คอยสนับสนุนจากการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น และ การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการเข้าอยู่ในองค์กร	-	✓

คำอธิบาย เครื่องหมาย (✓) หมายถึงผู้ให้ข้อมูลมีการกล่าวถึงหรือเสนอความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว

4.2 ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลว่ามีมุมมองในเรื่องปัจจัยในการรักษาพนักงานใดบ้างที่ควรปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นและแนวทางในการพัฒนาจากการเสนอแนะนั้นมีแนวทางอย่างไร ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลนั้นมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ปัจจัยในเรื่องของการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุง

4.2.1.1 รายงานผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า เรื่องของการรักษาพนักงาน นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์นั้น ผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่ไม่มีความคิดที่อยากจะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นจึงนำเสนอความคิดเห็นเรื่องของการปัจจัยในการรักษาพนักงานในสายงานที่คิดว่าควรจะพัฒนาต่อไปให้ดียิ่งขึ้นเพื่อที่จะรักษาพนักงานไว้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันอยู่ 3 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่า เรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและควรมีการจัดอบรมเมื่อเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเครดิตต่างๆของธนาคารเพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจในนโยบายที่เปลี่ยนแปลง และสามารถต่อยอดในการทำงานได้ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ที่ว่าสิ่งที่สำคัญคือเรื่องการอบรมเนี่ยแหละ เพราะบางทีมีนโยบายจากธนาคารประกาศออกมา หรือมีผลิตภัณฑ์ของธนาคารใหม่ๆ ลือความผ่าน Lotus Note บางทีพี่ก็ไม่ได้มานั่งหน้าคอมอยู่ตลอดเวลาเนะ ดังนั้นก็ควรมีการจัดอบรมให้ Sales ตลอด เพื่อให้ Sales ได้ Refresh เพื่อใช้ในการทำงานได้นะ” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...พี่ก็อยากเสนอให้มุมเรื่องของการอบรมแล้วกันนะ เพราะมันก็เป็นสิ่งหนึ่งที่พี่มองว่ามันเป็นปัจจัยสำคัญนะที่ทำให้พี่ยังโอเคและอยากทำงานอยู่ที่นี้ต่อ เพราะพี่ก็มองว่า องค์กรหรือสายงานเราเองเนี่ยเห็นความสำคัญของการทำให้พนักงานฉลาดขึ้นอะครับ” ผู้ให้ข้อมูล 3

“คือพี่ก็อยู่มานานแล้วพี่ก็ไม่เคยคิดเรื่องจะลาออกด้วยสิครับ เลยคิดว่า ถ้าจะมองในมุมเรื่องสิ่งที่ควรจะพัฒนาต่อไป พี่โฟกัสไปที่การให้พนักงานได้รู้ เรียน ได้เข้า Class อบรมอย่างต่อเนื่อง คือตอนนี้มันมีครบจริงอย่างที่พี่เสนอ แต่ในบางเรื่องอาจจะอยากให้ช่วยย้ำกันเพิ่มเติม เช่น ความรู้เรื่อง SE8 เพราะ Sales จะไม่ค่อยคล่องเท่าไรหรือ ความรู้เรื่องพวกกระแสเงินสด การเงิน การบัญชี” ผู้ให้ข้อมูล 8

“พี่มองในมุมที่ว่าคนที่พร้อมจะขึ้นตำแหน่งผู้จัดการทีมแล้วมีหลายคนนะ ถ้าน้องๆได้ลองสัมภาษณ์ Sales รุ่นๆพี่ แต่มันก็ไม่ใช้ทุกคนที่จะเป็นได้หมด ดังนั้นพวก Sales เก่งๆ เขาก็จะแบบว่าอาจถูกซื้อตัวไปได้เนะ ต่างธนาคารก็อาจจะดึงเราไปเป็นระดับสูงๆทั้งนั้น เพราะงั้นสิ่งที่

จะทำได้เนี่ยคงเป็นเรื่องการที่สายงานต้องคอย Monitor กลุ่มนี้ด้วยการเสริมพัฒนาความรู้ต่างๆ เพื่อให้เขาไปรู้สึกถูกลอยแพอะไรทำนองนี้” ผู้ให้ข้อมูล 9

สรุปผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน มีความคิดเห็นว่า ในเรื่องของการฝึกอบรม และพัฒนายังเป็นปัจจัยที่ควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ โดยจะเห็นว่าจากข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าเป็นการเสนอจากปัจจัยสนับสนุนทั้งด้านบวก กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูล 3 มีมุมมองว่าเป็นสิ่งที่ดีและควรสนับสนุนให้มันต่อไป สำหรับผู้ให้ข้อมูลอีก 3 คน จะเสนอมาในมุมมองควรปรับปรุงซึ่งแนวทางจะกล่าวในหัวข้อแนวทางในการพัฒนาเป็นลำดับต่อไป

(2) เรื่องหัวหน้างาน

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่าควรส่งเสริมให้สายงานให้ความสำคัญกับเรื่องของหัวหน้างานโดยที่จะต้องให้หัวหน้างานได้เรียนรู้และเข้าใจบทบาทของการเป็นผู้นำที่ดีในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานเป็น 2 ส่วน

ในส่วนแรกคือ เป็นมุมมองด้านลบ มองว่าหัวหน้างานไม่ดี ขาดประสิทธิภาพในด้านการเป็นผู้นำที่ดี ทั้งในแง่ของการเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน การไม่สนับสนุนลูกน้องในเรื่องของการออกหาลูกค้า ขาดการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดนโยบายจากองค์กรสู่ลูกน้อง และไม่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นถือเป็นปัจจัยที่จะผลักดันให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงมองว่าเรื่องหัวหน้าทีมเป็นเรื่องสำคัญที่สายงานจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ตอนนี้ที่มีปัญหาเรื่องผู้จัดการ อันนี้ที่พูดได้ไข่ม้อย จะไม่ Report ที่ไข่ม้อย (ข้า) ผจก.ทีมไม่สามารถเคลียร์ปัญหาได้ ตอบคำถามอ.ไม่ได้ พอเวลาเขตกะตุ้นก็จะมาเป็นระลอกๆ ขอบรับปากว่าจะจัดการเองแต่ก็โหลด เรื่องเงินไม่ต้องพูดถึงเลยนะ บางทีก็กเรื่องเลี้ยงข้าวน้อง ตั้งแต่แกย้ายมาที่ทีมนี้ ไม่มีหรอกจะพาไปเลี้ยงอะไรเป็นจริงเป็นจัง คือพี่อยากเปลี่ยนผู้จัดการมาก มีหัวหน้างานไม่ดีไม่ช่วยแก้ปัญหา ที่หมดกำลังในการทำงานอะ ท้อใจนะบอกตรงๆเวลามาทำงานทุกวันนี้อย่างเวลาเจอลูกค้ารายใหญ่ๆแกจะไม่สนใจเลย บางทีก็ชอบออกข้างนอกตลอด ออกไปไม่เข้ามาดูงานในสาขาหรือพอเข้ามาก็เข้ามา 2-3 หุ่ม เด็กๆก็ไม่อยู่รอแล้ว บางทีเวลาแกออกไปหาลูกค้ากับพี่ด้วยนะ ลูกค้าโทรกลับมาว่าไอ้นี้เป็นใคร คราวหน้าไม่เอาแบบนี้ละ กลายเป็นเราเองที่เสียลูกค้าเนี่ย พี่อะเคยแจ้งเขตไปแล้วนะ เพราะเขตอะพี่ชี้ เขตก็แจ้งไปยังภาคแล้ว แต่เหมือนปลายทางไม่มีใครอยากรับ พวกพี่เลยต้องทนอยู่ พี่บอกเลยนะว่าพี่อยู่ที่ธนาคารนี้ก็เพราะพี่รัก พี่ผูกพันหลายๆอย่าง แต่

ถ้าพี่จะออกก็เพราะเรื่องเดียวปัจจัยเดียวก็คือหัวหน้างานเนียแหละ มันต้องแก่นะน้อง ทุกทีมีเจอ ปัญหาแบบพี่ลาออกหมดแน่ๆพี่พูดเลย” ผู้ให้ข้อมูล4

“ความสัมพันธ์ระหว่างพี่กับหัวหน้างานเนียเราคุยปรึกษาเฉพาะเรื่องงานจริงๆนะ แต่บางครั้งแกจะอธิบายน้อยไปในบางเคส น้องๆไม่ค่อยเข้าใจ บางทีก็โยนการแก้ปัญหาให้ Sales กลัวการรับผิดชอบทั้งหมดคนเดียว ซึ่งบางเรื่องนะพี่มองว่าไม่ต้องถึงมือ Sales ก็ได้เรื่องเล็กๆน้อยๆบางอย่าง แก่ชอบพูดว่า "ผมรู้ไม่เท่าพวกคุณหรอก" บอกเลยนะว่ายังเข้ากับลูกน้องไม่ได้เลย (พอดีแกเพิ่งย้ายมาได้ปีกว่า) พูดเต็มปากเลยว่าผจก.ไม่เป๊ะ บางทีนะแกเปลี่ยนแนวทาง เปลี่ยน wording ในเคสแล้วไม่บอก Sales ไม่ปรึกษา Sales ก่อน พอมีเวลามีปัญหาโดนลูกค้ำด่าอีก ถ้าเทียบกับผจก.เก่านะแกจะช่วยเด็ก การตัดสินใจทุกอย่างจะชัดเจน คือตอนนี่มุมมองพี่ต่อหัวหน้างานที่ลบมากกว่าบวกนะ อย่างตัวอย่างนี้แบบเวลาผจก.แกไปรับนโยบายมาถ่ายทอดให้น้องๆ จะชอบสื่อสารในลักษณะที่กดดัน ทำให้น้องๆรู้สึกแย่ รู้สึกไม่ดี หดหู่ ชอบมาพูดในลักษณะที่ว่าเนียนะโดนตำมาอย่างไรบ้าง หรือพอเวลาที่เครียดๆเข้าไปคุยเรื่องงาน แก่ก็จะตอบกลับมาว่า "ก็เป็นทุกคนแหละ" ไม่ค่อย Cheer Up เลย ไม่ Positive เลยจริงๆ บางทีก็ชอบดูถูกความคิดทำให้บางทีพี่ก็คิดนะว่าพี่โง่ไปหรือเปล่า จากที่พี่บอกมาแล้วมาทั้งหมดเนียนะ พี่มองว่าบทบาทของหัวหน้างานสำคัญมาก มันเป็นเหมือนหัวเรือสำคัญในการดึงให้พี่ๆเองหรือน้องๆในทีมอยากทำงานอยู่ต่อไปได้อะคะ แล้วยิ่งตอนนี้พี่เผชิญกับปัญหาพวกนี้ก็ยิ่งคิดว่าเรื่องนี้สายงานควรพัฒนาให้ดีขึ้น” ผู้ให้ข้อมูล6

ในส่วนที่สองคือ มุมมองด้านบวก การสนับสนุนให้สายงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำให้ดียิ่งขึ้น เพราะเป็นเรื่องสำคัญสำหรับพนักงานที่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการเป็นตัวช่วยในการทำงานได้ ซึ่งจากข้อมูลก็จะพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อหัวหน้าทีมในแง่ต้องการให้เสริมในมุมของการช่วยชี้แนะแนวทางในการหาลูกค้ารายใหญ่ และมีความเห็นว่าการสร้างผู้นำทีมที่ดีจะทำให้เป็นตัวอย่างในการทำงานที่ดีให้กับ Sales ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“หัวหน้างานที่เขาเพิ่งมาได้ 7-8 เดือนเอง ก่อนหน้านี้อะไม่มีหัวหน้าทีม พี่ขึ้นตรงกับเขตหมดเลยทุกเคส แก่ก็ใหม่อะ ใหม่จริงๆ แต่ในมุมของการดูแลทีม ตอนนีผจก.แกช่วยดูแลดีมากขึ้นนะ แต่พี่ขอพูดอย่างหนึ่งคือพี่อยากให้แกช่วยชี้เป้าลูกค้ามากกว่านี้หรือช่วยหาตลาด ช่วยเราดูลูกค้ารายใหม่ๆมากกว่านี้....ตั้งนั้นพี่ว่าเรื่องหัวหน้าทีมนะ เพราะมันส่งผลต่อพี่มาก เพราะถ้าผู้นำทีมพี่ Strong การทำงานพี่จะง่ายขึ้น เข้าใจใ้ซึ้งๆ พอเรื่องนี้มัน work แล้วยะ เรื่องอื่นๆนี้แทบจะทำอะไร Sales ไม่ได้เลย เป้าเยอะแค้นไหนถ้าผู้นำเราพาเดินไปด้วยกันนี่ดีงามเลย...” ผู้ให้ข้อมูล2

“ส่วนตัวพี่เองนะพี่มองว่ามันไม่มีปัจจัยอะไรที่พี่ Suffer มากๆจนไม่ไหว แต่ถ้าให้พี่มองในมุมว่าถ้าพัฒนาให้ดียิ่งๆขึ้นไปก็คงเป็นเรื่องของผู้นำกับบรรยากาศในทีมคะ คือแบบ

ว่ามันเป็นสิ่งล่อเลี้ยงการทำงานเรานะ พี่จะพูดใจดีอะให้เราเข้าใจง่าย ๆ คือพี่ก็มีเพื่อน Sales ต่างทีม เยอะ ใจเรื่องเป้าอะมันก็บ่นกันปกติ แต่ที่เจอเยอะจะเป็นเรื่องหัวหน้าทีมไม่เก่ง Sales เก่งกว่าอะไร ทำนองนี้ ซึ่งพี่ว่าถ้าเราสร้างผู้นำที่แจ่มที่ดีให้ Sales เคารพได้มันก็จะช่วยให้เขาทำงานได้ต่อไปแบบ สะดวกใจและแฮปปี้ค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล10

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายอื่นๆ ผู้วิจัยมีการถามคำถาม ในลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลบอกเล่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน นอกเหนือจากข้อมูล ข้างต้นแล้วผู้วิจัยยังได้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนปัจจัยด้านบวก พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างาน ดังตัวอย่างคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“พี่จะไม่ค่อยกังวลเท่าไรเพราะพอเวลาที่มีปัญหาอะไร ผู้จัดการก็จะเข้ามาช่วยเราเต็มที่ทุกอย่าง แกจะไม่ได้มาเรียกๆเราเข้าประชุมบ่อยๆหรอกนะ แต่แกจะเป็นคนที่เดินเข้ามาหาลูกน้องตลอด มันเลยทำให้เราโอเคมากๆ... แกจะคอยสนับสนุนที่ตลอดนะ แกพยายาม Cheer Up ลูกน้องตลอดว่าเรามีโอกาสเติบโตได้อีกนะ ซึ่งมันก็ทำให้พี่อยากที่จะก้าวหน้าเป็นผู้จัดการทีม แต่เราก็ต้องทำผลงานให้ได้ดีกว่าคนอื่น (หัวเราะ)” ผู้ให้ข้อมูล1

“หัวหน้าทีมพี่จะสนิทกันหมด เหมือนรุ่นๆเดียวกันเลย เพราะก็โตๆมาด้วยกันครับ ส่วนทีมที่พี่อยู่จะครึกครื้นดี เพราะทุกคนวัยจะใกล้ๆเคียงกันนะ Gen เดียวกันหมด” ผู้ให้ข้อมูล3

“ผู้จัดการพี่ดีนะ คุยกันได้ทุกเรื่องเลยเวลามีCaseที่มีปัญหา ก็เดินเข้าไปคุยได้เลย แกรับฟังหมด ช่วยตอบปัญหาดีมาก” ผู้ให้ข้อมูล7

“ผู้จัดการทีมของพี่เกิดดีมากเลยนะ ด้วยความแก็เป็นคนพื้นที่ทำให้แก็รู้จักลูกค้าเยอะมากแก็ก็จะแนะนำพี่ได้หมดอะ ช่วยสนับสนุนงานเราได้ดีมาก” ผู้ให้ข้อมูล11

“ผู้จัดการทีมพี่ดีมาก ช่วยแก้ปัญหาก็ดี เป็นที่ปรึกษาให้พี่ตลอดเวลาเจอCaseยากๆเดินเข้าไปคุยได้เลยอะไรประมาณนี้ แก็เก่งค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล12

“หัวหน้าทีมพี่ดีนะ แก็เข้ามาดูแลพี่ๆSaleดี ใจดี พูดจาดีน่ารัก มีอะไรก็ช่วยเหลือพี่ สนับสนุนงานตลอดเลย” ผู้ให้ข้อมูล13

สรุป จากผู้ให้ข้อมูลที่ 4 และ 6 มีมุมมองต่อปัจจัยเรื่องหัวหน้างานว่าเป็นปัจจัยหลักซึ่งทำให้เกิดทัศนคติในด้านลบ เป็นเรื่องที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะจากข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลรู้สึกไม่พึงพอใจต่อบทบาทของหัวหน้างาน ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่เหลือมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยเรื่องหัวหน้างานที่เผชิญอยู่นั้นผู้ให้ข้อมูลมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานและ

ต้องการให้สิ่งที่ดีที่เป็นปัจจัยด้านบวกนี้เกิดขึ้นกับทุกทีม เพราะมองว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานต่อไป

(3) เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กล่าวคือบรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดี ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมองว่าเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยทางด้านบวก กล่าวคือ เป็นเรื่องที่สำคัญที่เป็นปัจจัยดีทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ต่อไปด้วยบรรยากาศของทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดีนั้น จะช่วยให้การทำงานร่วมกันดีขึ้นมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“คือพี่เองอะไม่เคยคิดเรื่องจะลาออกเลยจริงๆ ในมุมมองพี่เองพี่ว่าสายงานเรามีทีมหลายทีมมาก ความสัมพันธ์ในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ พี่คิดว่าถ้าจะพัฒนาให้มันดียิ่งขึ้น ก็คงจะเป็นเรื่องของการที่สายงานสนับสนุนให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานในทีมของตัวเองและต่างทีมอะไรทำนองนี้ค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล11

“...ด้วยความที่เป็นรุ่นๆเดียวกันหมด ก็จะคอยช่วยเหลือกันดี สนับสนุนกันหมดค่ะ บรรยากาศนี่อบอุ่นมาก...พี่ว่านะ ถ้าเราทำให้บรรยากาศแบบที่พี่เจอในทีมเนี่ยเป็นแบบนี้กับทุกทีมได้ สายงานเราจะน่าอยู่ขึ้น น่าอยู่ขึ้นหมายความว่าทำให้พนักงานมีความสุข ตื่นเช้ามาก็อยากทำงาน ดังนั้นพี่จะพูดในมุมมองนะ เพราะจากที่พี่เล่าให้เราฟังเนี่ยพี่ไม่ค่อยติดปัญหาอะไร” ผู้ให้ข้อมูล5

“บรรยากาศในทีมโอเคเลย พี่สนิทกับ Sales อีกคนนึงมาก เราโตๆมาด้วยกัน เวลามีปัญหาเราเลยช่วยเหลือกันแบบครอบครัวค่ะ ก่อนจะถึงจุดที่คิดว่าจะพัฒนาส่วนไหน พี่บอกก่อนว่าตัวพี่เองมองว่าที่พี่ยังทำงานอยู่ในธนาคารนี้ก็เพราะปัจจัยเรื่องเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงานมาเป็นทีหนึ่งเลย... เพราะด้วยเหตุที่พี่บอก พี่เลยคิดว่าการทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกันให้เป็นแบบนี้ตลอดไปก็จะทำให้คนพอใจในการทำงาน ไม่คิดจะคลิกลาออกกันหรอก” ผู้ให้ข้อมูล13

สรุป จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ที่มีความคิดเห็นในปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือบรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดี ว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนในการทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งจากข้อมูลก็สะท้อนให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีการเสนอแนะในลักษณะต่อ ยอดให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่เหลือนั้น คือ ผู้ให้ข้อมูลที่ 7 และ 12 นั้นได้เสนอความคิดเห็นในเรื่องของการรักษาพนักงานในปัจจัยเรื่องของความก้าวหน้าและโอกาสเติบโต โดยในเรื่อง

ของความก้าวหน้าและโอกาสในการเติบโตนั้น ผู้ให้ข้อมูลเสนอความเห็นในมุมมองที่ว่าควรให้พนักงานได้เรียนรู้งานต่างฝ่ายงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ที่เสนอแนะว่าสิ่งที่ควรจะพัฒนาหรือเพื่อจะช่วยรักษาพนักงานให้อยู่ต่อไปได้ ก็คงเป็นเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสในการเติบโตแบบต่างฝ่ายได้ค่ะ...พินิจมองว่าเดิมที่เราให้พนักงานได้เติบโตในสายงานเรา แต่บางที่ตำแหน่งที่พนักงานอยากจะโตไปเนี่ยมันเต็ม ไม่มีอัตราว่างเลย หรือ พื้นที่ที่จะขึ้นตำแหน่งไปไม่สะดวกกับพนักงานไรเงี้ย เราน่าจะเปิดโอกาสให้คนที่พร้อมจะขึ้นตำแหน่งพวกนี้มาเรียนรู้กระบวนการงานหลังบ้านเพื่อจะได้เข้าใจงานมากขึ้นเช่นไปลองทำกับ ฝ่ายออส. ฝ่ายจัดการกระบวนการ ไปแบบ On the job ก็ได้สักระยะหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในงานของพนักงาน” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...ที่ว่าก็คงเป็นในเรื่องโอกาสในการที่จะเติบโตอะเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่พี่ว่าจะดึงพนักงานไว้ได้ เพราะจะทำให้พนักงานมองเห็นถึงเส้นทางในการทำงานต่อไปว่า เรามีโอกาสจะโตเรื่อยๆนะ...คือการที่สายงานเปิดทางให้พนักงานที่สนใจอยากจะเรียนรู้งานในกล่องงานอื่นๆเพื่อที่จะต่อยอดการทำงานอาจจะเริ่มจากการหมุนงานจากทีมงานมาสำนักงานใหญ่อะไรทำนองนี้...” ผู้ให้ข้อมูล 12

ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยขออธิบายเพิ่มเติมว่าในเรื่องการสร้างโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพนั้น ปัจจุบันสายงานมีการสนับสนุนให้พนักงานเติบโตในสายอาชีพทั้ง แนวตั้ง (Vertical) ที่เป็นการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ในลักษณะเติบโตในตำแหน่งองค์กรเริ่มจากพนักงานขั้นต้น พนักงานขั้นกลาง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ และในแนวนอน (Horizontal) โดยการเคลื่อนย้ายงานภายในระดับตำแหน่งเดียวกัน (Job Transfer) เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ซึ่งเป็นการเปิดรับพนักงานภายในผ่านการสื่อความผ่าน Email หากพนักงานมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ก็จะสามารถดำเนินการต่อไปได้ แต่อาจด้วยปัจจุบันมีการกำหนดอัตรากำลังที่มีจำกัดต่อสายงานโดยมีผลมาจากนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทำให้อาจเปิดรับพนักงานภายในได้ไม่เต็มที่มากนัก พนักงานเองถึงเกิดความรูสึกว่าอาจเป็นอุปสรรคในการเติบโตในสายงาน

4.2.1.2 รายงานผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์รายบุคคล ประกอบไปด้วยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยนำเสนอข้อมูลจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล ซึ่งเมื่อผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 คนได้ศึกษาข้อมูลแล้วนั้นก็

ได้เริ่มเข้าสู่การเสนอความคิดเห็นกันผ่านข้อคำถามของผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการจัดการสนทนากลุ่ม ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับปัจจัยในเรื่องของการรักษาพนักงานที่ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลเสนอมา ซึ่งในเรื่องที่ผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มได้เน้นในประการแรกก็คือ เรื่องของหัวหน้างาน โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นในหัวหน้างานของทุกทีม เพราะจะทำให้สามารถบริหารจัดการลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“...พื้มองเรื่องหัวหน้างานครับ หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำ คำว่าภาวะผู้นำที่จะต้องมียก็คือ การมองทุกอย่างไม่ใช่ปัญหาไปซะหมด ให้มองสิ่งเหล่านั้นให้ออกแล้วพร้อมที่จะหาทางแก้ไขหรือแก้ปัญหาก็กับพนักงาน เช่น รู้อยู่แล้วว่าปัญหาพนักงานมีเรื่องนี้ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารก็ต้องมองให้ออกว่า เอ๊ะเพราะอะไรพนักงานถึงคิดอย่างนี้ ซึ่งพื้มองว่ามันดีกว่าที่จะมานั่งบ่นว่าทำไมพนักงานจึงเป็นอย่างนี้ คุณดูแลพนักงานอย่างไร เพราะน้อยนะที่จะแบบพนักงานพูดอะไรในที่ประชุมแล้วจะเข้าอกเข้าใจ ดังนั้นพื้ถึงมองว่าทัศนคติของผู้หน้านั้นสำคัญมากในการที่จะทำให้พนักงานที่อยู่...” ผู้ให้ข้อมูล 14

สำหรับอีกหนึ่งเรื่องที่ผู้ให้ข้อมูลร่วมเสนอความคิดเห็นก็คือ เรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีมุมมองว่า สภาพแวดล้อมในทีมที่ดี ถือเป็นปัจจัยด้านบวก ที่ทำให้มีความสุขในการทำงานร่วมกันในทีม หากทีมไม่มีปัญระหว่างกันจะส่งผลงานได้ง่ายขึ้น ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“อยากเสริมเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานค่ะ พื้เองนะ พื้เห็นด้วยกับคนที่เสนอเรื่องนี้นะ เพราะพื้ว่าเรื่องสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสุด เพราะเป็นสิ่งที่เราต้องเผชิญทุกวัน ถ้ามีปัญหาคนก็ไม่อยากมาทำงาน เพราะถ้ามีปัญหาที่ทำงานอยู่ด้วยกันลำบาก ถ้าเกิดว่ามีเรื่อง มีปัญหา ก็จะต้องคุยกัน ต้องประชุม หาข้อยุติ ให้ผู้ใหญ่เข้ามาช่วยคน น่าจะทำให้มันดีขึ้น” ผู้ให้ข้อมูล 15

เมื่อผู้วิจัยได้จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษาพนักงานที่ผู้ให้ข้อมูลมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะขออธิบายเป็นผลสรุปในรูปแบบตารางอีกครั้งเพื่อที่จะให้เห็นว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและจากการสนทนากลุ่มนั้นมีมุมมองคล้ายคลึงกันและมีประเด็นเสริมในเรื่องใดบ้าง และจะอธิบายให้เห็นถึงความสอดคล้องกับการรายงานผลในส่วนที่ 1 ซึ่งจะมีรายละเอียดดังตารางนี้

ตาราง 4.4

ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น	ผู้ให้ข้อมูล		หมายเหตุ
	จาก สัมภาษณ์รายบุคคล	จาก สทนากลุ่ม	
เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา	√√√√	√	สอดคล้องกับผลจากการเก็บข้อมูลในการรายงานผลส่วนที่1 คือ ผู้ให้ข้อมูลมองว่าการรักษาพนักงานสอดคล้องกับเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรม โดยการที่องค์การให้ความสำคัญกับการหมั่นพัฒนาศักยภาพของพนักงานจะส่งผลให้องค์การสามารถรักษาพนักงานไว้ได้
เรื่องหัวหน้างาน	√√√√	√	-
เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน	√√√	√	-
เรื่องโอกาสในการเติบโต	√√	-	-

คำอธิบาย เครื่องหมาย (√) หมายถึงจำนวนผู้ให้ข้อมูลมีการกล่าวถึงหรือเสนอความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว โดยผู้ให้ข้อมูลในส่วยของการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะนำเป็น1ผู้ให้ข้อมูลเท่านั้น

4.2.2 แนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน

4.2.2.1 รายงานผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานตามแต่ละปัจจัยที่ส่วนใหญ่มองว่าสายงานควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อที่จะช่วยรักษาพนักงานต่อไปได้ ซึ่งก็จะประกอบไปด้วย 3 เรื่อง ตามที่กล่าวไปข้างต้น ได้แก่ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยผู้วิจัยขอสรุปเป็นรูปแบบตารางดังนี้

ตาราง 4.5

ตารางสรุปแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน 3 ปัจจัยหลัก

เรื่อง	แนวทาง	ผู้ให้ข้อมูล													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนารวมและฝึกอบรม	1.) สายงานควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยควรเน้นการอบรมเกี่ยวกับนโยบายเครดิต รวมถึง Credit Hybrid , SE8 และ ผลผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เป็นช่วงไตรมาสละ 1 ครั้ง	√		√						√	√				
	2.) ควรมีการจัดทำแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ที่ชัดเจนเลยว่า จะต้องเข้ารับการอบรมเรื่องใดบ้าง									√					
เรื่องหัวหน้างาน	1.) ควรมีการสร้าง Role Model ที่ดี เพื่อเป็นเกณฑ์คัดเลือกผู้นำทีมที่มีคุณภาพ		√								√				
	2.) เน้นอบรมทักษะด้านผู้นำให้ผู้นำทีมก่อนการทำงานจริงเพื่อปรับบทบาทก่อนทำงาน อาจเป็นในลักษณะCamp ผู้จัดการใหม่		√		√		√				√				

ตาราง 4.5

ตารางสรุปแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน 3 ปัจจัยหลัก(ต่อ)

เรื่อง	แนวทาง	ผู้ให้ข้อมูล												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
เรื่อง หัวหน้า งาน	3.) ปรับกระบวนการแต่งตั้ง ผู้นำทีมโดยมีเกณฑ์การประเมิน จากทั้งHRและผู้บริหาร รวมถึง มีผลประเมินจาก Peers ที่ ทำงานร่วมกันว่าเหมาะสม หรือไม่				√		√							
เรื่อง สภาพ แวดล้อมใน การ ทำงาน	1.) สร้างวัฒนธรรมให้อยู่กัน แบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน โดยส่งเสริมให้มีการคิดจัด กิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดีในทีม (กำหนด โจทย์โดยส่วนกลาง)					√						√		
	2.) เน้นให้ความสำคัญกับการ สอนงานพนักงานใหม่โดยมี Buddy สอนงานโดยเพื่อน ร่วมงานและมี Coaching จาก ผู้นำทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม											√	√	

โดยในแต่ละหัวเรื่องผู้วิจัยมีรายละเอียดจากการถอดบทสัมภาษณ์รายบุคคล
อ้างอิง ดังข้อความต่อไปนี้

(1) แนวทางพัฒนาเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่าแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลนำเสนอมาส่วนใหญ่ นั้นจะเสนอในมุมมองที่อยากให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดและดำเนินการฝึกอบรม จัดหลักสูตรเป็น Course เพื่อเสริมทักษะในบางเรื่อง อาทิ เสริมทักษะทางด้าน Credit เสริมทักษะทางด้านเทคนิคการขาย และต้องการให้จัดทำแผนหรือเส้นทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนออกมาให้พนักงานทราบ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“...แนวทางที่พี่คิดว่าควรจะเป็นในส่วนตัวพี่นะ พี่เสนอว่าสายงานเราต้องคอยพัฒนาระบบการจัดการงานหลังบ้านให้ดี ให้ตอบโจทย์คนใช้งานอย่างนี้ต่อไป และสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานอยู่ตลอดอะ อย่างที่บอกไปตอนที่แนะนำสิ่งที่ควรพัฒนา ยิ่งถ้าพนักงานมีระบบ support โอเคแล้ว และมีคนคอยเติมน้ำ เติมความรู้ให้อีก แค่นี้เขาก็มีแรงจะทำงาน จะสู้กับเข้าได้แล้วนะ” ผู้ให้ข้อมูล1

“พี่ว่านะครับ เราควรมีหลักสูตรที่รวมเอาพนักงานตำแหน่งวิเคราะห์ Sales และผจก. ทีม มาเรียนตัว Credit Hybrid อย่างละเอียด เพราะทีมขายอาจจะติดสั่งแต่เคส Formula ทำให้เวลาเจอเคส Hybrid แล้วไม่ค่อยรอดกัน”ผู้ให้ข้อมูล3

“พูดถึงแนวทางก็น่าจะเป็นการวางแผนการอบรมให้ตำแหน่งงานพวกที่แบบชัดเจนไปเลยเช่น 0-2 ปีต้องผ่านหลักสูตรอะไร 2-5 ปี ต้องเสริมหลักสูตรอะไร และก่อนจะขึ้นตำแหน่งระดับผู้นำทีมเนี่ย คุณผ่านการอบรมครบตามหลักสูตรหรือยัง ถ้ายังต้องเรียนก่อนนะ ภาษาในเชิง HR เขาเรียกอะไรนะ เส้นทางการอบรมอะไรทำนองนี้ คือพี่พอรู้แหละว่าธนาคารมีอยู่แล้ว แต่พนักงานเองก็ไม่ได้รู้และเข้าใจจริงๆหรอกนะครับ บางทีถ้าเราเอามาสื่อความอาจจะโอเคก็ได้ พนักงานได้เห็นว่าจะทำงานอยู่ต่อไปแบบมีคนมาเสริมความรู้ให้เรานะ เขาจะได้มีแรงใจในการทำงาน เป็นเหมือนการเติมพลังในการทำงานครับ”ผู้ให้ข้อมูล8

“...คือส่วนตัวพี่นะพี่ไม่เคยคิดจะลาออกเลย เพราะพี่มองว่าธนาคารเรา มันคง ผลตอบแทนก็โอเคด้วย ดังนั้นถ้าจะทำให้รักษาพนักงานต่อไปได้เนี่ย อย่างที่พี่บอกไปว่า สายงานต้องคอย Monitor กลุ่มSales เก่งๆไว้ด้วยการเสริมพัฒนาความรู้ต่างๆ อาจจะให้เป็นในลักษณะการจัด Class หนึ่งขึ้นมาเพื่อให้ Sales ได้มาพบปะกันเพื่อพูดคุยกัน ใครมีแนวทางในการออกหา ลูกค้าอย่างไรให้สำเร็จได้ยอดได้เป้า ก็แลกเปลี่ยนกัน เป็นการเติมไฟเติมความรู้ให้ Sales ด้วยกันเอง และก็อาจจะให้โจทย์ Sales แต่ละคนลองกลับไปทำ Project อะไรก็ได้สัก 1 อย่างเพื่อเพิ่มยอดขาย แล้วกลับมาคุยกันหลังจากแจกโจทย์ไปว่าทำได้ไหมแล้วผลลัพธ์เป็นอย่างไร คงสนุกดีครับ” ผู้ให้ข้อมูล

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลข้างต้นได้เสนอแนะมานั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการต่อยอดและพัฒนาต่อไปเป็นแผนงานได้เป็นอย่างดี ทั้งในแง่ของการนำไปพัฒนาการวางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การจัดหาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

(2) แนวทางพัฒนาเรื่องหัวหน้างาน

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่าแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลนำเสนอมาส่วนใหญ่ นั้นจะเสนอในมุมมองที่ว่าอยากให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสร้างแบบแผนของการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อที่จะให้ผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งนี้เห็นแนวทางในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และอยากให้มีหลักสูตรที่เตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำทีมก่อนการ Promotion เพื่อให้เมื่อพนักงานขึ้นมาเป็นผู้นำทีมจะไม่เกิดปัญหาได้ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“อย่างที่พี่บอกไปเมื่อกี้ว่าหัวหน้าทีมสำคัญกับพี่ พี่เลยคิดว่าแนวทางที่มันควรจะเป็นก็คือการที่สายงานจะต้องสร้าง Role Model ของผู้จัดการทีมที่ดี แล้วก่อนที่เขาจะมาเป็นผู้จัดการก็ควรจะมีการปูพื้นฐานเรื่องของการอบรมด้านภาวะผู้นำก่อนนะ เวลาเขาจะมาเจอหน้างานเขาจะมีความเข้าใจทีมมากขึ้น...” ผู้ให้ข้อมูล2

“ถ้าจะให้พี่เสนอแนวทางให้มันสอดคล้องกับสิ่งที่พี่อยากให้สายงานพัฒนานะพี่อยากให้ HR เองเข้ามาดูเรื่องของบทบาทการเป็นผู้นำทีมมากกว่านี้ หมายความว่า ต้องมาดูแลตั้งแต่กระบวนการแรกเลยอะในการติดตาม Sales ที่มีผลงานดี ผลงานดีที่ว่าคือ PM ได้ งานทำได้ คนพูดถึงก็ดี และส่งเขาเข้าอบรมการเป็นผู้นำทีม HR อาจจะทำเป็น Camp เลยกี้ได้ แล้วคอยติดตามดูว่าใครเป็นไง ใครมีแววเป็นผู้จัดการได้ แล้วเอาผลนี้เสนอทางผู้บริหารเครือข่ายไปเลยว่า คนนี้เหมาะไม่ใช่ให้ภาค Subjective เลือกแค่คนนี้ได้ พี่ว่าถ้าคิดแบบนี้มันจะ Fail ระบบจะพังหมด คือแบบผู้นำสำคัญนะ เงินยังสำคัญน้อยกว่าอีกอะ ถ้าทีมเรามีหัวที่ดี ทำไมเราจะต้องไปที่อื่นจริงมั๊ย อันนี้ก็เป็นแนวทางในวิธีของพี่อะนะ ยังไงก็ลองคุยกับ Sales คนอื่นดูน่าจะได้อะไรมากกว่านี้” ผู้ให้ข้อมูล4

“ถ้าจะเอาสิ่งที่พี่คิดออกมาเป็นแนวทางในการพัฒนาอะนะ มันก็คงทำได้ในเชิงการอบรม การพัฒนาแหละค่ะ เพราะว่าปัญหาที่พบคือบางที่แต่งตั้ง Sales ขึ้นผจก.เร็วไป เขาไม่รู้บทบาทของการเป็นผู้นำที่ดี บางทีติดภาพเก่าของตัวเองมาใช้ ซึ่งความจริงคือมันไม่ได้ใจเข้าใจมั๊ย คุณจะมาพูดจาแบบเหมือนไม่รับผิดชอบไม่ดูแลกันมันไม่ได้อะ คือกระบวนการมันควรจะเป็นแบบก่อนขึ้นผจก. ทีมต้องมีการวัดผลจากหลายส่วนจาก HR ตัดสินร่วมกับผู้บริหารเช่นภาค ไรเงี้ยว่าประเมินแล้วคนนี้ผ่านคุณสมบัติไหน แล้วตกคุณสมบัติไหน คือพี่อยากให้มีการสร้างตัวอย่างที่ดีในการจะเป็นผู้นำทีมอะค่ะ ถ้าหัวเรือดี ทางเรือไงก็ไม่จมน้ำค่ะ เชื้อพี่” ผู้ให้ข้อมูล6

“แนวทางในการที่จะได้มาซึ่งการมีผู้นำที่ดี ง่ายก็การพัฒนา การฝึกอบรมค่ะ เพราะว่าอย่างที่รู้กันว่าผจก. ทีมเรามีการแต่งตั้งทุกๆปี การโยกย้ายทีม การเกษียณ ต่างๆนานาก็มีตลอดนะ เพราะฉะนั้นถ้าเราสร้างตัวแทนที่มีคุณภาพขึ้นมาได้ทันช่วงที่ก็คงจะดี ในความหมายที่ก็คือ แบบพอเรารู้ว่าใครมีผลงานดี มีแนวโน้มที่พร้อมจะขึ้นเป็นผู้นำได้เนี่ย ก็ควรเปิดโอกาสให้เขาได้รับการฝึกอบรมไปหลายๆ ไม่ใช่แบบที่ผ่านมาก็เป็นแล้วถึงอบรม บางทีไม่ทันนะ ผจก.ใหม่ปรับตัวไม่ทันค่ะ” ผู้ให้ข้อมูล10

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลข้างต้นได้เสนอแนะมานั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการพัฒนาปัจจัยเรื่องของหัวหน้างานได้ ซึ่งสะท้อนผ่านข้อเสนอแนะหลายๆด้าน ทั้งในแง่กระบวนการแต่งตั้งหัวหน้างาน การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการขึ้นตำแหน่งซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับตัว ปรับบทบาทก่อนการทำงานในตำแหน่งผู้นำทีม เป็นต้น

(3) แนวทางพัฒนาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กล่าวคือบรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดี ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่าแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลนำเสนอมาส่วนใหญ่นั้น เสนอในมุมมองที่ว่าควรมีการจัดกิจกรรมจากเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน อาจจะทำในทีมกันเองหรือในเขตเดียวกัน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“พี่ชอนิกแปปนะว่าจะเป็นแนวทางไหนดี คืออย่างที่ว่าพี่มองเรื่องของความสัมพันธ์ บรรยากาศในทีมสำคัญใช้มั๊ยคะ เพราะพี่อยู่ก็เพราะเรื่องนี้ด้วย ดังนั้นเนี่ยถ้าจะคิดให้มันเป็นแนวทางออกมาจริงๆได้ก็คงเป็นในลักษณะจัดเป็นกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีม อาจจะทำให้ส่วนกลางเสนอเป็น Project ให้แต่ละทีมหรือเขตก็ได้ทั่วประเทศได้คิดช่วยๆกันว่าจะทำอะไรให้ทีมเราน่าอยู่ บางทีมอาจจะเสนอว่าเราควรสร้างบรรยากาศในทีมให้น่าอยู่ ด้วยการจัดโต๊ะทำงานให้ดูดี ทำเป็น Theme ก็ได้ (หัวเราะ) พี่ว่ามันช่วยให้ทีมขายผ่อนคลายจากงานหลักที่เครียดๆได้นะ แบบสร้าง culture อะไรบางอย่างให้เกิดขึ้น” ผู้ให้ข้อมูล11

“บรรยากาศในทีมพี่เหมารวมถึงเพื่อนร่วมงานกับหัวหน้างานนะ ในความเข้าใจพี่ถ้าจะทำออกมาแบบเป็นรูปธรรมเนี่ย พี่ก็เสนอว่าอยากให้ทางผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามผลักดันวัฒนธรรมของสายงานในลักษณะที่ว่าเราอยู่กันแบบครอบครัวนะ ในมุมมองเพื่อนร่วมงานเราต้องช่วยเหลือกันไม่แย่งลูกค้ากันเอง ในมุมมองหัวหน้า ก็ต้องรู้จักการวางตัว รู้บทบาทของตัวเองอาจจะสื่อความเป็นระยะๆ ไม่ก็คิดกิจกรรมอะไรสักอย่างให้ทีมขายแต่ละทีมทำร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีอะไรทำนองนี้” ผู้ให้ข้อมูล5

“...คือถ้าทำให้มันสอดคล้องกับที่ที่พูดถึงเมื่อข้อตะกั้นะก็คงจะเป็นแนวทางนี้คือ พี่เริ่มตั้งแต่พนักงานๆคนๆนึงเข้ามาเลยนะ ต้องมี Buddy สอนงานแบบใกล้ชิดแล้วมีประเมิกันด้วยว่าโอเคไหม เมื่อจบกระบวนการแรกก็ส่งต่อไปในรูปแบบของการอบรมแบบห้องเรียนให้พนักงานใหม่ไปอบรมเนื้อหาสำหรับนำมาใช้ทำงานได้จริง พอกลับมาจากอบรมก็ให้มาแชร์กันในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างคนในทีมกันเอง ผู้นำทีมก็ต้องเข้ามามีบทบาทในการสอนงานน้องด้วย อารมณ์ก็จะประมาณนี้ละ...” ผู้ให้ข้อมูล13

สรุป จากแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลข้างต้นได้เสนอแนะนำนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการวางแผนงานในเรื่องของการสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพราะด้วยปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสนับสนุนด้านบวก ที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน จึงเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลจะเสนอแนวทางออกมาในรูปแบบของกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4.2.2.2 รายงานผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

แนวทางในการรักษาพนักงานจากทั้ง 3 ปัจจัยหลักที่ได้รวบรวมมาจากผู้ให้ข้อมูลสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะรายงานข้อมูลเป็นรูปแบบของตารางเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาเรื่องของการรักษาพนักงานที่ได้รับจากการการสัมภาษณ์รายบุคคลร่วมกับการสนทนากลุ่ม เพื่อดูว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีการเสนอประเด็นอื่นๆเพิ่มเติมในมุมมองใดบ้าง และเพื่อที่ว่าจะได้เข้าใจภาพรวมของแนวทางการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะมีรายละเอียดดังตารางนี้

ตาราง 4.6

ตารางสรุปแนวทางในการรักษาพนักงานจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและสนทนากลุ่ม

ปัจจัยในการรักษาพนักงาน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล	ข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่ม
เรื่อง การฝึกอบรมและ พัฒนา	<p>1.) สายงานควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยควรเน้นการอบรมเกี่ยวกับนโยบายเครดิต รวมถึง Credit Hybrid , SE8 และผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เป็นช่วงไตรมาสละ 1 ครั้ง</p> <p>2.) ควรมีการจัดทำแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ที่ชัดเจนเลยว่าจะต้องเข้ารับการอบรมเรื่องใดบ้าง</p>	<p>มีความคล้ายคลึงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้ง 2 หัวข้อ แต่จะมีการเพิ่มในเรื่องการอบรมหลักสูตรที่เป็น Soft Skill มากขึ้น เพื่อจะช่วยให้ปรับ mindset ของพนักงาน</p>
เรื่อง หัวหน้างาน	<p>1.) ควรมีการสร้าง Role Model ที่ดีเพื่อเป็นเกณฑ์คัดเลือกผู้นำทีมที่มีคุณภาพ</p> <p>2.) เน้นอบรมทักษะด้านผู้นำให้ผู้นำทีมก่อนการทำงานจริงเพื่อปรับบทบาทก่อนทำงาน อาจเป็นในลักษณะ Camp ผู้จัดการใหม่</p> <p>3.) ปรับกระบวนการแต่งตั้งผู้นำทีมโดยมีเกณฑ์การประเมินจากทั้ง HR และ ผู้บริหาร รวมถึงมีผลประเมินจาก Peers ที่ทำงานร่วมกันว่าเหมาะสมหรือไม่</p>	<p>มีความคล้ายคลึงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้ง 3 หัวข้อ แต่จะมีการเน้นย้ำในเรื่องของการอบรมให้ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้จัดการทีมเข้าใจบทบาทการเป็นผู้นำที่ดีโดยการอบรมอย่างจริงจังอาจเน้นหลักสูตรเชิงจิตวิทยามากขึ้น</p>

ตาราง 4.6

ตารางสรุปแนวทางในการรักษาพนักงานจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและสนทนากลุ่ม(ต่อ)

ปัจจัยในการรักษาพนักงาน	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล	ข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่ม
เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<p>1.) สร้างวัฒนธรรมให้อยู่กันแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน โดยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม (กำหนดโจทย์โดยส่วนกลาง)</p> <p>2.) เน้นให้ความสำคัญกับการสอนงานพนักงานใหม่โดยมี Buddy สอนงานโดยเพื่อนร่วมงาน และมี Coaching จากผู้นำทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม</p>	<p>มีความคล้ายคลึงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้ง 2 หัวข้อ แต่มีการเสนอแนะกิจกรรมในเรื่อง Team Building , กิจกรรม Morning Brief เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในงานและทาง HR มีการสื่อความสร้างให้พนักงานตระหนักถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อช่วยให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี</p>

โดยในแต่ละหัวเรื่อนั้น ได้แก่ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากที่ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตารางข้างต้นไปแล้วนั้น ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้จากการถอดบทสนทนากลุ่ม ดังข้อความต่อไปนี้ เพื่อประกอบความเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยรายละเอียดมีดังนี้

(1) แนวทางพัฒนาเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่าแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มนำเสนอมานั้น จะเพิ่มเติมแนวทางในลักษณะของหลักสูตรที่เป็น Soft Skill กล่าวคือ หลักสูตรที่เป็นทักษะเฉพาะ เช่น ทางด้านการบริหารจัดการต่างๆ รวมไปถึงหลักสูตรทางด้าน Credit ซึ่งจำเป็นในการทำงาน และการสร้างเส้นทางการเรียนรู้ให้พนักงานเห็นว่าสายงานมีการสนับสนุนเรื่องแผนการอบรม เป็นต้น ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การฝึกอบรมทักษะต่างๆ ส่วนของพนักงานนอกจากจะมีฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางที่ใช้ในงานจริงๆ อาจจะเสริมในเรื่องของ Soft skill ต่างๆเข้าไปด้วย อาจจะเป็นในเรื่องของการจัดการต่างๆ การตั้งเป้าหมาย การจัดการความเครียด หรือคอร์สอบรมที่สามารถเอามาประยุกต์ใช้ได้กับชีวิตจริง ส่วนหัวหน้างาน ควรที่จะมีการพัฒนาในเรื่องของการจัดการ หรือภาวะผู้นำ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เนื่องจาก ปัจจุบันในที่ทำงานจะมีการคลashing ของ Gen ในแต่ละ Gen ซึ่งการเรียนรู้ รับมือความแตกต่างเหล่านี้ จะช่วยให้หัวหน้าเองสามารถบริหารจัดการลูกน้องในทีมได้อย่างถูกวิธี...” ผู้ให้ข้อมูล18

“Training สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้ตลอด ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น credit skill และเรื่องอื่นๆ เช่น การจัดการ analytic thinking สอนให้พนักงานรู้จักคิดบวก และพัฒนาทักษะที่จำเป็น อันนี้ต้องคำนึงถึงแนวทางการเติบโตของพนักงานด้วย” ผู้ให้ข้อมูล20

“...เรื่อง Training เราควรทำให้ พนักงานเห็น training road map ชัดเจน ควรเพิ่ม หลักสูตรอื่นๆไปอีก เช่น selling technique, negotiation, บุคลิกภาพ หรือ product ต่างๆ ให้เขาได้เห็นชัดเจนเลยว่า อะไรที่ต้องได้เรียนบ้าง นอกจากนี้อาจสื่อความให้ผู้จัดการเห็นความสำคัญของการ on the job ภายในทีม การสร้างเมทริกที่ดี เป็นต้น...” ผู้ให้ข้อมูล

19

(2) แนวทางพัฒนาเรื่องหัวหน้างาน

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่าแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มนำเสนอมานั้น จะเพิ่มเติมแนวทางการติดตามผลจากการเข้ารับการอบรมว่าผลจากการที่หัวหน้างานเข้าอบรมแล้วเป็นอย่างไรบ้าง และเสริมในเรื่องของลักษณะหลักสูตรว่าควรมีการเสริมในเชิงจิตวิทยา ซึ่งก็สอดคล้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาในแง่ของ Soft Skill เป็นต้น ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“...หัวหน้างาน ควรจะมีการพัฒนาเรื่องของการบริหารจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง มีการให้ feedback ไปกลับทั้งสองทาง และมีการ follow up กันต่อเนื่อง...” ผู้ให้ข้อมูล18

“...ควรจัดอบรมของผู้นำโดยตรง ซึ่งการอบรมดังกล่าวเนี่ยเป็นการอบรมเชิงจิตวิทยา พิจารณาว่ามันใช้ในการปรับ-ลดทัศนคติ ของผู้บริหารได้ การที่เขาจัดอบรมบ่อยๆ มันจะทำให้ผู้บริหารเนี่ยเริ่มเห็นความสำคัญของพนักงานมากขึ้น จะไม่ละวางไม่ทำเป็นไม่ใส่ใจลูกน้องที่ตนเองดูแลอยู่ ซึ่งที่ผ่านมาถามว่าธนาการอบรมใหม่ อบรมนะแต่อบรมเชิงวิชาการมากกว่าพวกด้าน Credit อยากให้มีแบบจัดอบรมที่ว่าไม่เกี่ยวกับวิชาการ อยากให้เป็นแบบ เป็นผู้นำอย่างไรให้ได้ลูกน้องเข้าใจไหม มันจะเป็น Topic แบบนี้ เป็นผู้นำอย่างไรที่จะให้ลูกน้องอยู่ด้วยได้นานๆ เป็นผู้นำอย่างไรที่

จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะให้พนักงานโอเค ด้วยเหตุนี้จะทำให้เห็นความสำคัญของพนักงานมากขึ้น...” ผู้ให้ข้อมูล14

(3) แนวทางพัฒนาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่าแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มนำเสนอมานั้น สอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยจะเพิ่มเติมแนวทางที่ว่าการสร้างบรรยากาศในทีมให้ดีต้องเกิดจากหัวหน้างานร่วมกับลูกน้องในการสร้างบรรยากาศการช่วยเหลือให้เกิดขึ้น และการทำกิจกรรมในทีมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่น กิจกรรม Team Building กิจกรรมสนทนายามเช้า (Morning Brief) ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“...บรรยากาศในทีม เป็นสิ่งที่ทุกคนในทีมต้องช่วยกันสร้าง หลักๆคือ ผู้นำทีมต้องกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องมองเห็นเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และดึงศักยภาพของลูกน้องออกมาใช้ให้เต็มที่ โดยที่ลูกน้องเองก็ต้องสร้างบรรยากาศที่ดีร่วมกัน ช่วยเหลือกัน ให้คำแนะนำกันร่วมกันช่วยเหลือแก้ปัญหา...” ผู้ให้ข้อมูล18

“...ที่คิดว่าถ้าเสนอให้มีกิจกรรมพวก Team Building หรือจัด session อะไรสักอย่างหนึ่งให้คนได้ sharing กัน บางทีมจากพี่คุณนะเขามีก่อน Morning Brief กันทุกเช้าอาทิตย์ละ 1-2 ครั้งนะ ซึ่งพี่มองว่าถ้าเราให้แต่ละทีมที่ nature แบบนี้ก็น่าจะดี เพราะการคุยกันจะช่วยให้สัมพันธ์ในทีมดีขึ้น เพราะงานมันต้องประสานกันมันต้องคุยกัน ...” ผู้ให้ข้อมูล15

สรุป จะเห็นได้ว่าจากแนวทางทั้ง 3 เรื่องที่ได้จากการสนทนากลุ่มมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับการสัมภาษณ์รายบุคคล ซึ่งทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในแต่ละปัจจัยได้ชัดเจนมากขึ้น ได้รายละเอียดในเชิงลึกเพื่อนำไปพัฒนาเป็นแผนงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสะท้อนผ่านทั้งมุมมองของผู้ให้ข้อมูลจากส่วนที่เป็น HR และ ส่วนจากพนักงาน โดยแผนทั้งหมดจะกล่าวในข้อเสนอแนะเชิงบริหารในลำดับถัดไป

4.3 กระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ กระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นลักษณะของการมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ ซึ่งแนวคิดของ Rowe & Frewer (2000) ได้กล่าวว่า กระบวนการอาจทำได้จากการจัดประชุม การอภิปรายและเลือกตั้ง การสำรวจความคิดเห็น และการสนทนากลุ่ม เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมโดยการสนทนากลุ่ม

เพราะเป็นวิธีการที่สามารถปรับใช้ได้กับบริบทขององค์กรที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ และเป็นวิธีที่ผู้วิจัยจะสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้มากที่สุด

โดยในการสนทนากลุ่มจัดขึ้นในวันที่ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559 เวลา 18.00-19.30 น. สถานที่ ณ ห้องประชุมชั้น3 สาขาดาวคะนอง การจัดโต๊ะเพื่อการสนทนากลุ่มจะจัดเป็นวงกลม โดยเป็นการจัดโต๊ะเพื่อให้เกิดการสะท้อนกลับของข้อมูลระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 คน โดยที่มีการจัดลำดับที่นั่งให้สลับกันระหว่างผู้ให้ข้อมูล ซึ่งจะทำให้ผู้ให้ข้อมูลได้มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและช่วยให้บรรยากาศในการสนทนากลุ่มเป็นกันเองมากขึ้น โดยก่อนหน้าการจัดสนทนากลุ่ม 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้ส่ง Email เชิญผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มทั้ง 7 คนให้ทราบถึงช่วงวันและเวลาในการขอดำเนินการเก็บข้อมูล โดยแจ้งจุดประสงค์หรือเป้าหมายอย่างชัดเจนรวมถึงแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า การเก็บข้อมูลนี้จะมีประโยชน์อย่างไรในการต่อยอดในการทำงานในอนาคต เพื่อที่ผู้ให้ข้อมูลจะได้เห็นถึงความสำคัญของการร่วมกันเสนอแนะความคิดเห็นในครั้งนี้ สำหรับรายละเอียดที่ใช้จัดการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยกำหนดหัวข้อในการสนทนากลุ่มจากการรวบรวมผลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลมาบอกเล่าให้วงสนทนากลุ่มศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และต่อยอดความเห็นจากประเด็นดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ในการทำแผนพัฒนาให้เป็นรูปธรรมต่อไป ซึ่งจากการสนทนากลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม พบว่าผู้ให้ข้อมูลมองว่าการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่ดี และทำให้ผลลัพธ์ที่ได้นั้นสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง โดยผู้ให้ข้อมูลจะแลกเปลี่ยนความเห็นในลักษณะการบอกถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วม และมองว่ากระบวนการนี้เป็นส่วนสำคัญในการทำงานด้วย ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“...ในลักษณะนี้ที่เป็น Focus Group พี่ว่าโอเคเลย เพราะมันทำให้ทาง HR ผู้บริหารงานHR ก็ได้มาฟังแนวความคิดของพนักงานจริงๆ (ยิ้มๆ) ซึ่งน้อยนะคะที่จะมีการทำแบบนี้ มีเห็นมีแต่คิดๆแล้วส่งต่อให้พนักงานทำ จนมันเกิดความไม่เข้าใจกันเกิดขึ้นได้ เพราะฉะนั้นการมีส่วนร่วมเลยโอเคนะดีกว่ามาแบบลาออกไปแล้วค่อยโทรถาม พี่ว่าแบบนี้ไม่เวิร์ค” ผู้ให้ข้อมูล17

“... การสร้างการมีส่วนร่วม มันก็จะตรงกับความต้องการของพนักงานจริงๆ เพราะคนที่ลาออกส่วนใหญ่ก็เป็น Sales ทั้งนั้น แต่แค่คุยกับผู้จัดการมันอาจจะแก้ไขอะไรไม่ได้ ถ้าการได้มีกระบวนการที่แบบให้นั่งคุยกัน ก็อาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่ตรง เอาไปแก้ไขได้ แต่มันก็อยู่ที่ว่าเสนอไปมันจะได้หรือเปล่า เพราะองค์กรกับพนักงานบางทีอาจจะมองต่างมุม ถือว่าการได้บอกเนี่ยมันก็ยิ่งดีกว่าไม่มี” ผู้ให้ข้อมูล16

“...เพราะพนักงานเป็นคนที่เจอปัญหา เพราะ HR อาจจะไม่เห็นภาพ เพราะถ้าเกิดว่าพนักงานที่โดนผลกระทบโดยตรง เข้าไปพูดแล้วก็อาจจะมึนๆที่แบบให้ช่วยแก้ปัญหา มันอาจจะแบบตรง ตรงประเด็น แล้วก็แก้ปัญหาได้ตรงจุดจริงๆ...” ผู้ให้ข้อมูล15

“... เนื่องจากแผนงานต่างๆจะได้ช่วย support การทำงานจริงของทีมขายโดยตรง และสามารถอุดช่องโหว่ของปัญหาต่างๆที่บางครั้งจะมีเฉพาะหน้างานเท่านั้นที่ทราบแต่ฝ่ายงานอื่นจะไม่ทราบเลย ซึ่งทางทีมขายเองจะทราบข้อปัญหาต่างๆได้ดี” ผู้ให้ข้อมูล18

และผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลยังมีการเสนอแนะในมุมมองที่ว่า การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมหรือร่วมหารือวางแผนงานต่างๆนั้น สายงานจะต้องมีการคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่เป็นกลาง ชัดเจน อาจใช้วิธีการคัดเลือกตัวแทนกันมาหลายทีม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงและเกิดจากตัวแทนผู้เข้าร่วมที่เป็นกลางในการให้ข้อมูล ดังคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“พี่ว่าโอเคเลยนะ พี่เห็นด้วยนะ แต่ทุกคน ทุกฝ่ายต้องเป็นกลางนะ ความหมายของพี่คือ การเผชิญหน้ากัน การคุยกัน รับฟังปัญหากัน ไม่ใช่ผ่านแค่ข้อความทางกระดาษ การคุยกันนี้แหละคือทางออกที่ดีที่สุด แต่ทุกฝ่ายที่เข้ามาต้องเป็นกลางนะ ไม่งั้นถ้าเกิดไม่เป็นกลาง จำไว้เลยว่า คุณจะได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงประเด็น วิธีการคือ ขอตัวแทนเลย ทีมละคน 2 คน เข้าไปคุย ต้องคละๆกัน เพราะว่าปัญหามันจะต่างกันไป พี่อะเห็นด้วยนะที่โครงการที่เราๆทุกคนช่วยกันคิด ถ้านำไปใช้กันจริงๆมันก็คงดีเลยแหละ” ผู้ให้ข้อมูล14

“พี่ว่าถ้าให้พนักงานได้มีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ เขาจะทำได้ทำในสิ่งที่ตนเองร่วมกำหนด จะได้ภูมิใจด้วย แต่ด้วยความที่องค์กรเราใหญ่อาจจะยากหน่อยที่ให้พนักงานทุกคนร่วมกำหนด อาจทำแบบว่าแต่ละทีมประชุมหารือกันก่อน แล้วส่งผู้จัดการทีมมาเป็นตัวแทน เช่น การวางแผนกำหนดเป้าที่ต้องทำรายปี ให้แต่ละทีมร่วมกันคิดมาเลยว่าเป้าของทีมจะเท่าไร แล้วให้ผู้จัดการทีมมานำเสนอ ซึ่ง พนักงานทุกคนก็ต้องยอมรับกับสิ่งที่ตกลงมา” ผู้ให้ข้อมูล19

“คิดว่าดีนะ แต่พี่ขอยื่น 2 มุมนะ 1. ต้องเคลียกับพนักงานก่อนว่า ไม่ใช่ทุกประเด็นที่เสนอหรือเรียกร้องจะได้หมด (ไม่ใช่สหภาพ) อยากให้มองว่าเป็นการมา discuss กันเพื่อให้เข้าใจกันมากขึ้น 2. ผู้บริหาร ต้องกล้าที่จะเปิดใจรับฟัง แล้วคิดแก้ปัญหาจริงๆ ถ้าทำได้ พี่ว่า productivity จะเพิ่มขึ้น มุมพนักงานน่าจะมี Employee Engagement เพิ่มขึ้น มีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น มุมบริษัทผลจากพนักงาน กำไรเพิ่มขึ้น เพราะ productivity เพิ่ม cost ลด เรื่องหาพนักงานใหม่ train ใหม่...” ผู้ให้ข้อมูล20

ซึ่งในการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความสนใจและกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลและร่วมเสนอแนะเป็นอย่างมากในทุกคำถามที่ผู้วิจัยสอบถามไปในระหว่างการสนทนากลุ่ม

(Focus Group) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการต่อยอดแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในแต่ละปัจจัย ซึ่งเป็นผลสะท้อนกลับให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลต่างมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกันคือ การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น เพื่อที่ว่าองค์กรจะสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ โดยมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปตามแต่วิธีการนั้นๆ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ในการสรุปออกมาเป็นแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลและข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม(Focus Group)

และนอกจากนี้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลผู้วิจัยได้มีการสอบถามผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องของการมีส่วนร่วม โดยต้องการทราบมุมมองของผู้ให้ข้อมูลว่ามีความคิดเห็นต่อเรื่องการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางใด ซึ่งผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ก็เป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะส่งผลในทางที่ดีและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองที่คล้ายคลึงกันว่า หากสายงานมีการจัดให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานจะทำให้ได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นการเปิดโอกาสที่ดีในการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในความคิดที่การมีส่วนร่วมคือการดึงพนักงานมาช่วยส่วนกลางวางแผน ซึ่งพี่ว่าดีเลยนะ การมีส่วนร่วมของพนักงานทำให้พนักงานเห็นว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอะ และอีกอย่างถ้าเป็นการช่วยกันออกแบบแนวทางหรือแผนการแบบนี้ มันจะตอบโจทย์พนักงานได้จริงๆ และมันเป็นผลระยะยาวนะคะพี่ว่า” ผู้ให้ข้อมูล4

“การมีส่วนร่วมก็ดีนะ พี่มองว่าพนักงานจะรู้สึกดีว่าแบบห่วย ฉันทันได้ร่วมกับสายงานในการคิดนั่นคิดนี่นะ จริงในความคิดของพี่นะ น้อยนักที่องค์กรหรือสายงานจะเปิดโอกาสหรือจัด Session ให้ทีมขายมาร่วมคุยด้วยหรอก คือถ้ามันเป็นได้จริงๆพนักงานคงดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจริงๆคะ” ผู้ให้ข้อมูล10

จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นในการทำวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าการทำให้พนักงานในองค์กรเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานนอกจากจะได้ผลที่สอดคล้องกับความต้องการแล้ว ยังก่อให้เกิดมุมมองที่ดีจากพนักงานที่มองเห็นว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมและการรักษาพนักงานให้ยังคงทำงานต่อไปอย่างมีความสุข

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานของสายงาน รวมถึงต้องการนำเสนอแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลและแนวคิดต่างๆ จากหนังสือ บทความทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเก็บข้อมูลต่อไป โดยผู้วิจัยเลือกวิธีเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล 20 คน แบ่งเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล จำนวน 13 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 คน โดยที่ผู้วิจัยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559 ถึงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559 จากนั้นจึงเริ่มเข้าสู่การถอดบทสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีผลการศึกษา ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในประเด็นข้อคำถามต่างๆตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาและเพื่อให้ได้มาซึ่งการตอบคำถามการวิจัย และจากผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลไปนั้น แบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.1 ความเข้าใจที่มีต่อการรักษาพนักงาน (Retention)

ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดนั้น มีความเข้าใจต่อเรื่องการรักษาพนักงานเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ การรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่จะต้องการหรือสายงานควรตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะในธุรกิจภาคธนาคารส่วนที่เป็น SME การแข่งขันบุคลากรที่มีความสามารถทางการขายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่ง Sales นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องการกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีการดึงบุคลากรระหว่างองค์กรโดยการจ่ายค่าตอบแทน

ที่สูงเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงาน โดยต้องมีการดูแลพนักงานและตอบสนองความต้องการของพนักงานให้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดได้ การสร้างวัฒนธรรมอันแข็งแกร่งเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและเกิดความผูกพันต่อองค์กร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ การสร้างโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพ และการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนระบบในการทำงานที่ดี ซึ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยข้างต้นนั้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แผนภาพแสดงความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆกับการรักษาพนักงาน,โดยผู้วิจัย

5.1.2 ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนาเป็น

แผนงาน

ในการนำเสนอข้อสรุปในการศึกษาจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุง และแนวทางในการพัฒนาซึ่งจะสอดคล้องกับปัจจัยที่ควรปรับปรุง โดยรายละเอียดมีดังนี้

5.1.2.1 ปัจจัยในเรื่องของการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อคิดเห็นว่าเป็นมุมมองของผู้ให้ข้อมูลนั้นมีความเห็นว่าปัจจัยในการรักษาพนักงานที่ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นนั้นมีปัจจัยใดบ้าง ซึ่งการการสรุปผลการวิจัยในบทที่ 4 นั้น ค้นพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองที่เห็นพ้องกันว่าควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ด้วยกัน 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาเรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรายละเอียดมีดังนี้

(1) เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะองคการมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนาทักษะในการทำงานต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าควรมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในเชิงเครดิต (Credit) และ เทคนิคทางด้านการขาย ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานในตำแหน่ง Sale ที่จำเป็นต้องวางแผนและเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า อย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการในการขายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดทำเครดิต (Credit) ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ภายใต้ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงลูกค้าและความเสี่ยงเครดิต เพื่อขออนุมัติจาก Underwriting (ผู้มีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ) ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้หลักของพนักงานที่จำเป็นในงานเป็นอย่างมาก

(2) เรื่องหัวหน้างาน

ด้วยการทำงานของพนักงานในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า ผู้ประกอบการ เป็นงานที่จะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงจะสามารถบรรลุแผนงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะต้องมีหัวหน้างานเป็นบุคคลที่สำคัญในการอยู่เบื้องหลังการจัดทำเครดิตสินเชื่อต่างๆ โดยที่จะต้องผ่านการอนุมัติเห็นชอบจากหัวหน้างานก่อนการดำเนินการทางกระบวนการเครดิตในลำดับต่อไป ดังนั้นพนักงานจึงเล็งเห็นว่าปัจจัยในเรื่องหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการรักษาพนักงานต่อไปได้ โดยมองว่าหัวหน้างานเป็นหลักสำคัญในการที่จะพาทีมไปให้ถึงเป้าหมายได้ การมีหัวหน้างานที่เก่งทั้งเรื่องของงานและคนจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของลูกน้องในทีมผ่านไปได้อย่างเป็น

อย่างดี ซึ่งปัจจุบันสายงานมีการโยกย้ายหัวหน้างานไปสังกัดยังพื้นที่อื่นด้วยทำให้เกิดช่องว่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องขึ้น รวมถึงมีการแต่งตั้ง Sales ขึ้นตำแหน่งผู้จัดการทีมเร็วเกินไปและไม่มี การส่งเข้าอบรมก่อนการขึ้นตำแหน่ง เหล่านี้จึงเป็นเหตุให้ผู้ให้ข้อมูลมองว่าเรื่องบทบาทของหัวหน้างานจึงสำคัญ โดยหัวหน้างานที่พนักงานต้องการให้เป็นคือ หัวหน้างานที่มีทักษะความเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ปรึกษาในการทำงานได้ คอยชี้แนะหรือนำช่องทางในการหาลูกค้าให้กับ Sales ได้ รวมถึง หากมีกรณีที่เข้าพบลูกค้าแล้วเกิดปัญหาขึ้นก็อยากให้หัวหน้างานช่วยแก้ไขสถานการณ์เบื้องต้นได้

(3) เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือ บรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ ด้วยเล็งเห็นว่า การทำงานเป็นลักษณะที่เป็นทีมเวิร์ค เริ่มตั้งแต่ Sales ออกไปพบลูกค้า นำข้อมูลกลับมาให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์จัดทำ เอกสารเพื่อยื่นเสนอเครดิตกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการอนุมัติจากหัวหน้างาน ดังนั้นในทุกๆ กระบวนการของการทำงานจึงจำเป็นต้องประสานงานกันระหว่างทีม ซึ่งหากทีมงานมีการช่วยเหลือ สนับสนุน ก็จะส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงให้ความสำคัญกับ ปัจจัยในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยอยากให้สายงานมุ่งให้เกิดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกๆทีม เมื่อพนักงานพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมที่ดีแล้วก็จะส่งผลให้ องค์การสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

5.1.2.2 แนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงาน

แนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงานได้พัฒนามาจาก ข้อคิดเห็นที่ได้รับจากปัจจัยในการรักษาพนักงานทั้ง 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนานั้นได้ ใจความสำคัญดังนี้

(1) แนวทางการพัฒนาเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

หลักสำคัญในการพัฒนาในเรื่องการฝึกอบรมนั้น ประการแรกคือจะต้อง ปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า ผู้ประกอบการเป็นลำดับแรก เพื่อที่จะได้มีเส้นทางการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับตำแหน่งงาน มากที่สุด โดยจะมีการระบุให้ชัดเจนว่าในตำแหน่งดังกล่าวนี้ในช่วงอายุการทำงานในแต่ละปีจำเป็นต้อง เรียนรู้ทักษะใดบ้าง ซึ่งเมื่อมีเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ที่ชัดเจนแล้วก็จะเป็นการ ระบุถึงรายละเอียดถึงหลักสูตรที่จะนำมาพิจารณาว่าควรให้พนักงานได้พัฒนาทักษะใดบ้างเพื่อให้ สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งจากข้อมูลก็จะเห็นว่าพนักงานมุ่งเน้นไปในเรื่องของทักษะทางด้านเครดิต

และเทคนิคการขาย เป็นต้น และเมื่อมีแบบแผนหรือแนวทางอย่างชัดเจนแล้ว การพัฒนาบุคลากรก็จะมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น

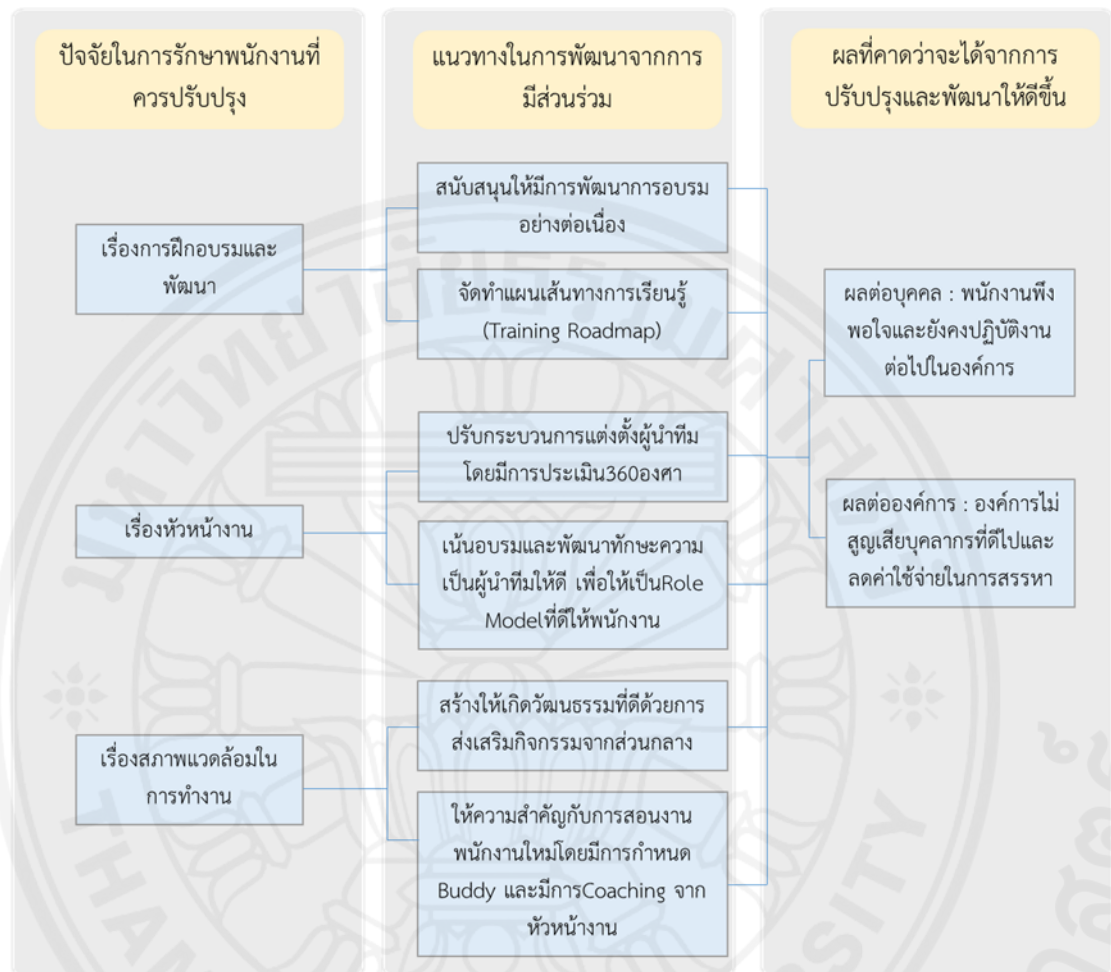
(2) แนวทางการพัฒนาเรื่องหัวหน้างาน

การพัฒนาในเรื่องของหัวหน้างานนั้น สามารถนำมาเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำแผนการทำงานที่เป็นกระบวนการได้ โดยเริ่มจากกระบวนการแรก คือ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของพนักงานในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการที่พร้อมจะขึ้นตำแหน่งผู้นำทีม ซึ่งจะนำเครื่องมือที่เรียกว่า Walk the Talk 360 Survey ขององค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์การมีการใช้ประเมินเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะความสามารถทั้งทักษะความสามารถหลัก (Core competencies) และทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จากตนเอง หัวหน้างานโดยตรง เพื่อนร่วมงาน พนักงานในความดูแล ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และเมื่อได้กลุ่มที่จะขึ้นตำแหน่งผู้นำทีมแล้วก็เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำตามเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ของตำแหน่งผู้นำทีม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทของผู้นำทีมที่ดีที่จะช่วยในการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะอธิบายเป็นกระบวนการอย่างละเอียดในส่วนของการอภิปรายผลในลำดับถัดไป

(3) แนวทางการพัฒนาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แนวทางในการพัฒนาปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นไปในแนวทางที่เน้นการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งในทีมของตนเองและต่างทีม โดยในกระบวนการแรกจะเริ่มตั้งแต่ก่อนการเข้ามาปฏิบัติงานของพนักงานใหม่จะต้องมีการกำหนดผู้สอนงาน (Buddy) อย่างชัดเจนและมีการประเมินผู้สอนงานกลับเพื่อจะได้ทราบข้อดีข้อเสียของผู้สอนงานนั้นๆ และในระหว่างการทำงาน 1-3 เดือนก่อนการประเมินทดลองงาน จะต้องมีการ Coaching ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานภายใต้การดูแลเพื่อที่จะให้พนักงานเห็นถึงความใส่ใจดูแลจากหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมอีกด้วย นอกจากนี้ยังส่งเสริมกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างทีมซึ่งจะเป็นกิจกรรมเชิงนันทนาการในลักษณะ Team Building เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือกัน

สำหรับปัจจัยในเรื่องการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนาเป็นแผนงานที่ได้มานั้นประกอบด้วย เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 5.2 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการรักษาพนักงานที่ควรปรับปรุงและแนวทางในการพัฒนา ,โดย ผู้วิจัย

5.1.3 กระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในสายงาน

ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม ซึ่งในกระบวนการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) นั้น ถือเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรภายในสายงานได้เป็นอย่างดี โดยผลลัพธ์ที่ได้คือผู้วิจัยเห็นถึงมุมมองเรื่องของการรักษาพนักงานของพนักงานที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป รวมถึงได้แนวทางในการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ให้ดีและละเอียดยิ่งขึ้น ซึ่งการสนทนากลุ่ม (Focus group) ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการให้

พนักงานได้ร่วมพัฒนาแผนการรักษาพนักงานให้เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

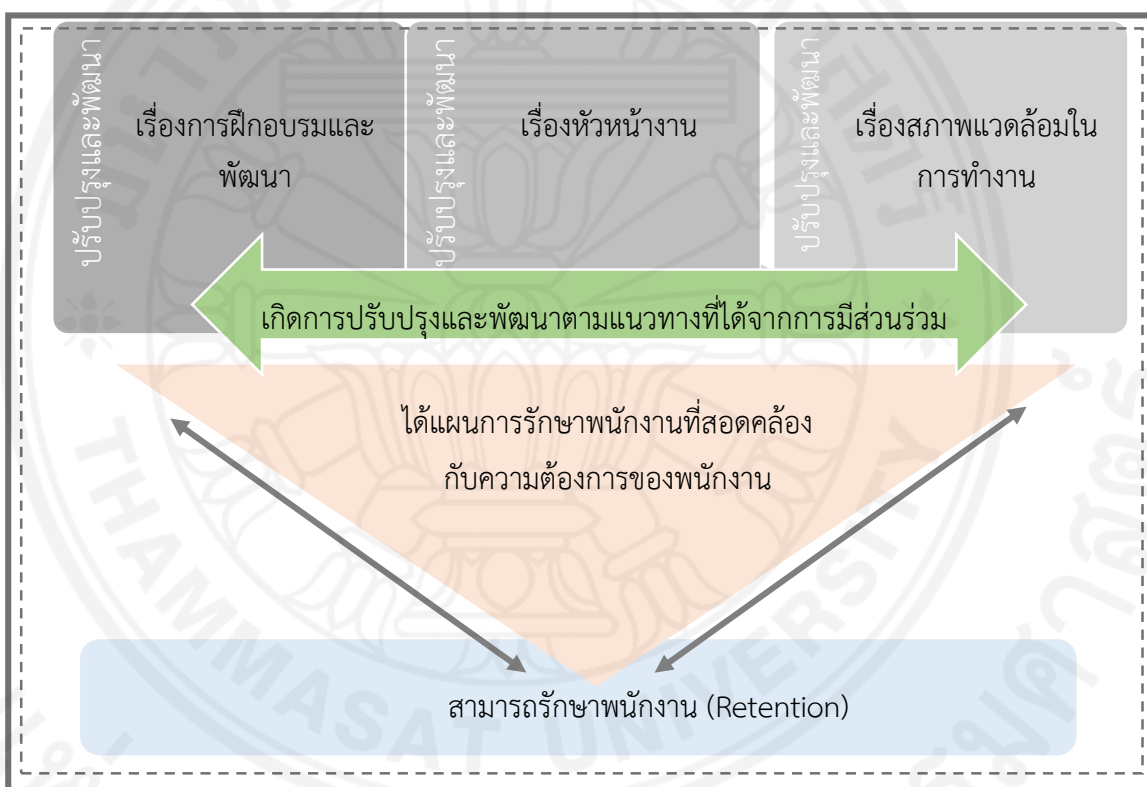
โดยจุดที่สะท้อนให้เห็นชัดเจนในระหว่างการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยพบว่าพนักงานมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่สนใจใคร่รู้ และกล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น อันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลอย่างละเอียดว่าในบริบทของพนักงานในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า ผู้ประกอบการ (Sales) นั้นที่จะต้องบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละรายที่อยู่ในความดูแล และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย พร้อมกำหนดโอกาสของลูกค้าในการเพิ่มสัดส่วนการให้บริการในผลิตภัณฑ์ต่างๆ กลุ่มพนักงานเหล่านี้มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปในแนวทางใดและทำให้ได้เข้าใจถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพกระบวนการ ดังนี้



ภาพที่ 5.3 แผนภาพกระบวนการมีส่วนร่วมจากการสนทนากลุ่ม, โดย ผู้วิจัย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการสรุปผลการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” ผู้วิจัยสามารถนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเพื่อสะท้อนให้เห็นแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล โดยสอดคล้องกับผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มใน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีรูปแบบตามภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 5.4 รูปแบบที่สะท้อนให้เห็นแนวทางการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน, โดย ผู้วิจัย

โดยจากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ตามทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ปรากฏในบทที่ 2 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลมองว่าควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 ปัจจัยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

การที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอว่าในเรื่องของการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะในแง่ความรู้ทางด้านเครดิต เทคนิคการขายและอื่นๆ และควรให้มีการปรับแผนเส้นทางการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและความจำเป็นในงานนั้น ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าเพราะองค์การขาดการพัฒนาและปรับปรุงแผนการอบรม รวมถึงขาดการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมจากพนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆอย่างต่อเนื่อง ทำให้พบว่าพนักงานมีช่องว่าง (Gap) ที่ต้องการให้องค์การมองเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาในการเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิจิตรา ฤดีศานต์(2548) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์ดูจากค่าของงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยต้องผนวกเอาการประเมินผลงาน ความรู้ความสามารถในการจัดการงานนั้นๆมาเป็นหลักในการพิจารณาหาช่องว่างในการฝึกอบรมรวมถึงจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความจำเป็นในงาน โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Minaxi Setia and Dalbir Singh (2014) ที่พบว่าในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในธุรกิจธนาคารนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในองค์การและเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงานในองค์การอีกด้วย

ดังนั้นในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพนักงานเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ เพื่อนำมาปรับหรือประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการกำหนดเส้นทางการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความจำเป็นในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกๆองค์การ

5.2.2 ปัจจัยเรื่องหัวหน้างาน

หัวหน้างานที่ดีย่อมเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพอใจในการทำงานและยังต้องการปฏิบัติงานอยู่ในองค์การต่อไป เพราะด้วยเกิดความรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานจะช่วยให้การทำงานดีขึ้นทั้งในแง่การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือชี้แนะแนวทาง และร่วมแก้ไขปัญหาไปด้วยกัน ซึ่งจากที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอเรื่องหัวหน้างานออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกหัวหน้างานที่ไม่ดี ขาดภาวะผู้นำ ไม่ชี้แนะแนวทางในการทำงานและไม่สร้างแรงบันดาลใจที่ดีในการทำงาน โดยหัวหน้าที่ไม่ดีจะแสดงให้เห็นถึงพลังด้านลบที่สะท้อนผ่านกระบวนการคิด การตัดสินใจ การจัดการบริหารงานต่างๆ ที่ทำให้ลูกน้องขาดความศรัทธาและไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Graen & Uhl-Bien (1995) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบนอกกลุ่ม (Out Group) ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในรูปแบบนี้จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับที่ต่ำ

เพราะ ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความไม่น่าไว้วางใจ ไม่น่าเชื่อถือ ทำให้สมาชิก (ลูกน้อง) ขาดแรงจูงใจในการทำงานและมีความตั้งใจในงานลดลงไปด้วย ด้วยเหตุเหล่านี้จากข้อมูลที่ได้ สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรยังไม่สามารถสร้างตัวต้นแบบในการเป็นผู้นำที่ดีให้สามารถยึดถือเป็นแบบอย่างให้ครอบคลุมทุกทีม รวมถึงยังมีจุดในการต้องปรับปรุงในด้านเกณฑ์การประเมินพนักงานที่จะขึ้นตำแหน่งผู้นำทีม

และในส่วนที่สองคือการมีหัวหน้าที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สายงานควรพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งหัวหน้าที่ดีคือหัวหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับลูกน้องได้และคอยแก้ปัญหาไปพร้อมกับลูกน้อง ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ซึ่งประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Shaw (1997) ที่ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าทีมกับลูกน้องสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งหัวหน้างานที่ดีจะแสดงให้เห็นถึงพลังด้านบวกที่สะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ทั้งในแง่ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นในเรื่องหัวหน้างาน หากพนักงานเห็นคุณค่าในตัวหัวหน้างานก็จะส่งผลทางบวกต่อในเชิงทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกหัวหน้างานและการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานของพนักงาน

5.2.3 ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน กล่าวคือ บรรยากาศในทีมและเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการรักษาพนักงานในองค์กร ด้วยหากการทำงานที่มีทีมงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันย่อมส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความสบายใจ ซึ่งการที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอว่าในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น เป็นไปในปัจจัยบวก หมายถึงผู้ให้ข้อมูลมองว่าสภาพแวดล้อมที่แต่ละบุคคลเจอเป็นสิ่งที่ดีที่อยากให้เกิดขึ้นในทุกๆทีม แต่ด้วยไม่ได้มีการจัดเป็นกิจกรรมขึ้น ผู้ให้ข้อมูลจึงเสนอว่าควรให้มีการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูล และ ย้อนหลังกลับไปที่กระบวนการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในทีมที่ดีด้วยการกำหนดคู่สอนงานและให้ผู้นำทีม(หัวหน้างาน) มีการ Coaching อย่างสม่ำเสมอ นั้น ทำให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมองเห็นว่าตรงจุดนี้อาจจะยังเป็นส่วนที่สายงานเองยังขาดการสนับสนุนให้เกิดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและควรต่อยอดแผนการรักษาพนักงานตั้งแต่เข้างานใหม่ โดยปัจจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชฎาทิพย์ ชยางกูร (2550) ที่ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศในการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นทีมงานที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น ย่อมมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงในด้านการบริหารจัดการต่างๆ ที่จะ

อำนวยความสะดวกการทำงานที่ดีขึ้น เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อสภาพจิตใจและความรู้สึกของพนักงาน

ดังนั้นการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี หมายถึงการมีบรรยากาศในที่ทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตรจะส่งผลเชิงบวก ทำให้พนักงานรับรู้ถึงสภาพในการทำงานที่ดี มีความสุขมีความพึงพอใจก็จะอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ดังนั้นการที่สายงานตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมหรือการสร้างสรรคกิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ อันเป็นพื้นฐานให้พนักงานในองค์กรพอใจในสภาพขององค์กรที่ดี

แต่สำหรับปัจจัยในการรักษาพนักงานอื่นๆที่ปรากฏในการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ได้แก่ ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทน และ ปัจจัยเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่าผู้ให้ข้อมูลไม่มีการกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่มีการเสนอข้อคิดเห็นในเชิงลบหรือไม่พึงพอใจ ทำให้ผู้วิจัยมองว่า การตอบสนองใน 2 ปัจจัยดังกล่าวนี้ องค์กรสามารถตอบสนองพนักงานได้อย่างเต็มที่ และปัจจัยเหล่านี้สามารถแข่งขันในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน องค์กรมีการกำหนดอัตราขั้นต่ำในการจ่ายค่าจ้างอยู่ในระดับตลาดรวมถึงมีค่าครองชีพบวกสมทบเพิ่มให้ทุกเดือน ทั้งยังมีสวัสดิการอื่นๆอีกมากมายทั้ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตรการขอกู้ยืมเพื่อการประกอบกิจการทั่วไปได้แก่ กู้ซื้อรถยนต์ บ้าน คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เหล่านี้อาจเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรยังสามารถสนองความต้องการของพนักงานไว้ได้ ส่วนเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น องค์กรมีการกำหนด Career path อยู่แล้วซึ่งได้อธิบายไปในส่วนของการสรุปผลในก่อนหน้านี้นอกจากนี้องค์กรยังมีการจัดตั้งหน่วยงานสำหรับบริหารจัดการเรื่องการโอนย้ายในสายงานและข้ามสายงาน โดยที่ผู้ดูแลจะพิจารณาความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับระดับตำแหน่งองค์กร ค่าตอบแทน ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการเปิดรับต่อเนื่องและสื่อความผ่านช่องทางการสื่อสารของทั้งองค์กรเพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน จึงเป็นจุดที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในเบื้องต้นได้

5.2.4 กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นในการวิจัยนี้ สะท้อนผ่านการสนทนากลุ่มซึ่งการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ให้ข้อมูลในตำแหน่งผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล (Head of HRSM) ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคล (Recruitment) ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Training) และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) รวมจำนวน 7 คน สะท้อนกลับให้เห็นว่าในการวางแผนหรือกำหนดแผนงานนั้น หากองค์กรได้ทราบถึงความต้องการของพนักงาน ทราบปัญหาที่เกิดขึ้น และให้พนักงานได้ร่วมเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา เหล่านี้จะทำให้ได้มาซึ่งแผนงานที่มี

ประสิทธิภาพและทำให้พนักงานยอมรับและยอมปฏิบัติตาม โดยขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วมที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการนั้นมีความแตกต่างจากขั้นตอนการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเมฆ สายะเสวี (2554) อยู่ 2 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปเป็นลักษณะของตาราง ดังนี้

ตาราง 5.1

ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องของขั้นตอนการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนจากการ ทบทวนวรรณกรรม	ผลจากการ สนทนากลุ่ม	ข้อมูลสะท้อนกลับ
ขั้นที่1:ขั้นริเริ่มโครงการ	√	ผู้ให้ข้อมูลมีส่วนร่วมในการบอกถึงปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นตลอดจนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา
ขั้นที่2:ขั้นวางแผนโครงการ พัฒนา	√	ผู้ให้ข้อมูลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน
ขั้นที่3:ขั้นดำเนินโครงการ	√	ผู้ให้ข้อมูลมีส่วนในการบอกต่อถึงแนวทางที่มีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
ขั้นที่4:ขั้นรับผลที่เกิดการ โครงการพัฒนา	×	ยังไม่มีเกิดขึ้น เนื่องจากแผนงานอยู่ในกระบวนการนำเสนอต่อผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีการอนุมัติแผนงานต่างๆ
ขั้นที่5:ขั้นประเมินผลโครงการ พัฒนา	×	ยังไม่มีเกิดขึ้น เพราะแผนงานยังอยู่ในระหว่างการอนุมัติ ซึ่งการประเมินผลโครงการ/แผนงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อดำเนินการแล้วเรียบร้อย

คำอธิบาย เครื่องหมาย (√) หมายถึง ผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมีความคล้ายคลึงกันกับขั้นตอนจากการทบทวนวรรณกรรม

สรุปว่าในขั้นตอนของการสร้างการมีส่วนร่วมนั้น ด้วยระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ส่งผลให้ขั้นตอนการมีส่วนร่วมที่ได้จากการสนทนากลุ่มมีความแตกต่างจาก

ขั้นตอนที่มีผู้ศึกษาไว้ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางที่ได้มาซึ่งต่อยอดเป็นแผนการดำเนินงานนั้น ก็เกิดจากการมีส่วนร่วมจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ได้มาซึ่งแผนการทำงานที่สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้จริงและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในสายงานอีกด้วย

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

งานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบว่า การรักษาพนักงาน (Retention) มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยจากมุมมองของพนักงานต่างให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องของการรักษาพนักงาน อันประกอบไปด้วยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลที่จะต้องวางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะสามารถทำให้พนักงานพอใจและยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป และนอกจากนี้ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลทั้งการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus group) ยังสะท้อนให้เกิดการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นในการร่วมกันแสดงความคิดเห็น รวมถึงช่วยกันกำหนดวิธีหรือแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง และผลการศึกษาที่ได้นั้นก็สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นด้วย

นอกจากนี้วิธีการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานด้วยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานั้น ยังไม่เคยปรากฏใช้ในองค์กรของผู้วิจัยมาก่อน เพราะเดิมทีแผนงานต่างๆจะถูกกำหนดขึ้นโดย HR เป็นผู้วางแผนโดยปราศจากการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างแท้จริงจึงทำให้องค์กรหรือสายงานเองไม่สามารถเก็บรักษาพนักงานไว้ได้ รวมถึงยังไม่มีการศึกษาหรือวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วมในลักษณะที่ผู้วิจัยศึกษาด้วย ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงถือว่าเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการอีกบริบทหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆได้

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม” ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานใน 3 เรื่องหลัก คือ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถกำหนดออกมาเป็นแผนงานได้อย่างเป็น

รูปธรรมมากยิ่งขึ้น รวมถึงยังได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารเดิมที่ใช้อยู่ในสายงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถนำแผนดังกล่าวนี้ไปใช้ในการทำงานจริงได้ โดยแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วมนี้ นอกจากจะได้แนวทางใหม่ในการทำงานแล้ว ยังได้มุมมองที่แตกต่างในแต่ละเรื่องที่เกิดจากพนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจริงๆ ซึ่งส่งผลในทางที่ดีในการทำงานและได้แผนการรักษาพนักงานที่สามารถต่อยอดในการทำงานได้และปรับใช้กับสายงานอื่นๆในองค์กรได้อีกด้วย โดยจะมีผลให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน ดังนี้

5.4.1 เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา

จากที่ผู้วิจัยได้กล่าวไปในข้างต้นในเรื่องของการสรุปผลว่าจะดำเนินการในการปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่ง ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) และให้ความรู้ในแต่ละหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนแผนการอบรมให้สอดคล้องกับอายุงานและทักษะที่จำเป็นต้องเรียนรู้ในแต่ละช่วง ซึ่งก็สอดคล้องกับผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยมีคำอธิบายดังนี้

ตาราง 5.2

คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales)

อายุงาน	ชื่อหลักสูตร	คำอธิบายหลักสูตร	ระยะเวลาอบรม
0-3 เดือน	Enhancing Sale Skill Workshop	เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนเตรียมความพร้อมจากผู้ช่วยผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ ก่อขึ้นเป็นผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ	15 วัน
	สอบนายหน้าประกันชีวิต	เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้ารับการเรียนรู้และได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและเป็นไปตามประกาศของทางธนาคารแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)	2 วัน

ตาราง 5.2

คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) (ต่อ)

อายุงาน	ชื่อหลักสูตร	คำอธิบายหลักสูตร	ระยะเวลาอบรม
0-3 เดือน	สอบนายหน้าประกันวินาศภัย	เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้ารับการเรียนรู้และได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและเป็นไปตามประกาศของทางธนาคารแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)	2วัน
	Basic Accounting* (หลักการบัญชีเบื้องต้น)	เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้เข้าใจหลักการบัญชีพื้นฐานและเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการเรียนรู้ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินขั้นสูงต่อไป	2วัน
4-6 เดือน	Credit Intermediate Workshop for Sale*	เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนทราบในจุดที่ต้องตรวจสอบเครดิตไรท์ออฟ (CWU) เพื่อช่วยลดเวลาในการตรวจ Case ให้สั้นลง และช่วยลดประเด็นถามตอบด้วย	2วัน
	Product Knowledge	เป็นหลักสูตรเพื่อให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์สำหรับธุรกิจเพื่อนำไปนำเสนอแก่ลูกค้า	2วัน
	การพัฒนาบุคลิกภาพ*	เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ของพนักงานให้มีความเป็นมืออาชีพและสามารถเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า	1วัน

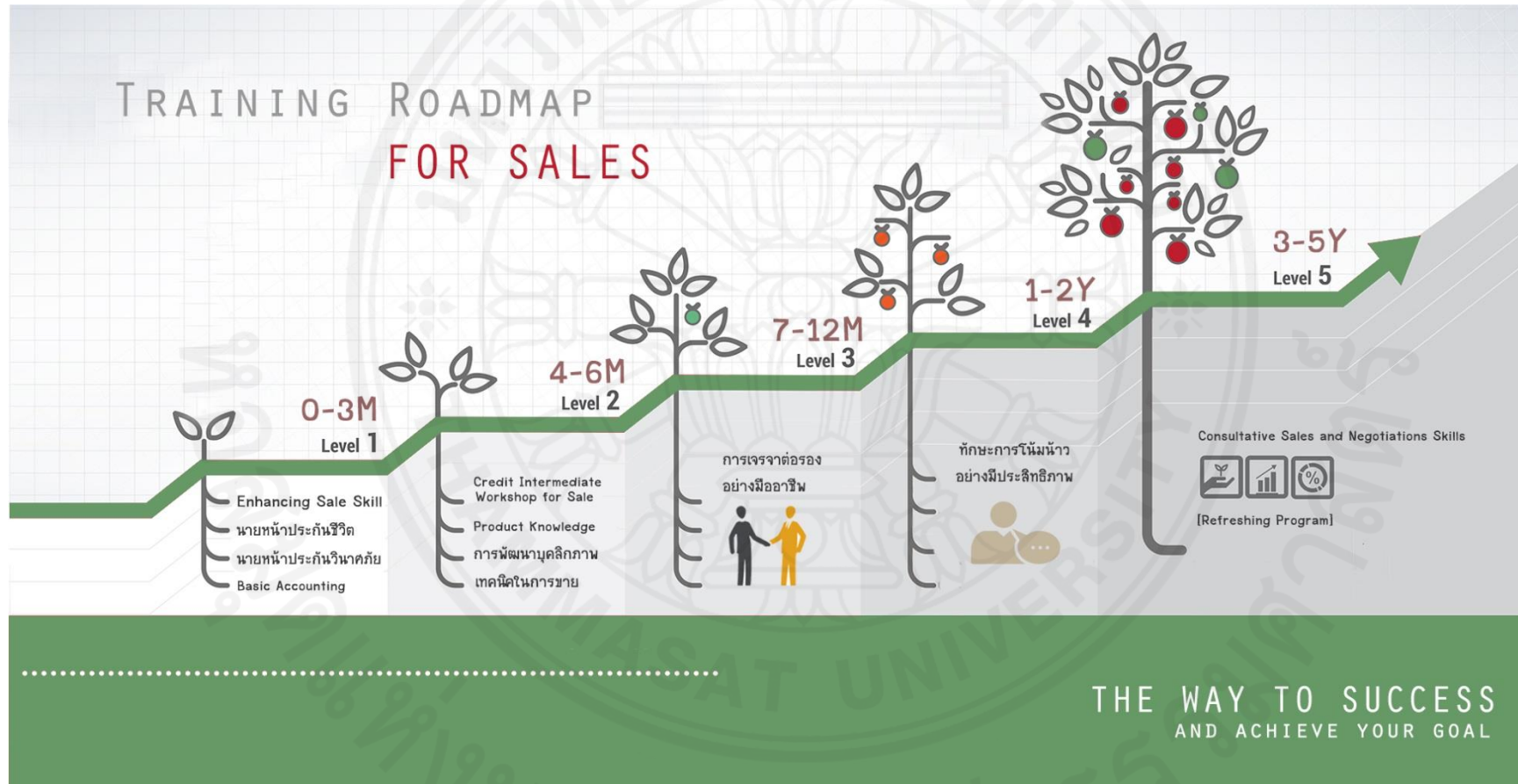
ตาราง 5.2

คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) (ต่อ)

อายุงาน	ชื่อหลักสูตร	คำอธิบายหลักสูตร	ระยะเวลาอบรม
4-6 เดือน	เทคนิคในการขาย*	เป็นหลักสูตรเพื่อเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่องานขายและสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง รวมถึงสามารถนำวิธีและเทคนิคการขายต่างๆไปปรับใช้ในการทำงานได้	2วัน
7-12 เดือน	การเจรจาต่อรองอย่างมืออาชีพ*	เป็นหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและทักษะความสามารถของพนักงานให้เจรจาต่อรองเพื่อได้มาซึ่งข้อตกลงที่จะเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเตรียมวิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมกับคู่เจรจาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงยังสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ได้	2วัน
1-2ปี	ทักษะการโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ*	เป็นหลักสูตรเพื่อส่งเสริมทักษะในการวิเคราะห์และจูงใจผู้ฟังในสถานการณ์ต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวิเคราะห์สไตล์การสื่อสารของตนเองและผู้ฟังและประยุกต์ใช้ในการจูงใจรายบุคคลและรายกลุ่ม	2วัน
3-5ปีขึ้นไป	Consultative Sales and Negotiations Skills (Advance)*	เป็นหลักสูตรเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีกระบวนการขายเชิงให้คำปรึกษาและการเจรจาต่อรองสำหรับกลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดี	2วัน
	Refreshing Program*	สามารถเข้าทบทวนเนื้อหาการเรียนที่เรียนไปได้ทั้งหมด	N/A

คำอธิบาย เครื่องหมาย (*) คือสิ่งที่ผู้วิจัยปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลหลักสูตรที่องค์กรมีการจัดการอบรมและนำมาปรับให้เข้ากับลักษณะงานและทักษะที่จำเป็นในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales)

โดยผู้วิจัยได้สรุปออกเป็นแผนเส้นทางการเรียนรู้ในลักษณะของ Infographic เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจแผนเส้นทางการเรียนรู้ ดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 5.5 ภาพแผนเส้นทางการเรียนรู้ในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ ,โดยผู้วิจัย

5.4.2 เรื่องหัวหน้างาน

จากการสรุปผลในเรื่องของหัวหน้างานนั้นสามารถนำมาวางแผนเป็นกระบวนการได้ 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการคัดเลือกตำแหน่งผู้นำทีม และ ขั้นตอนการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.4.2.1 ขั้นตอนการคัดเลือกตำแหน่งผู้นำทีม

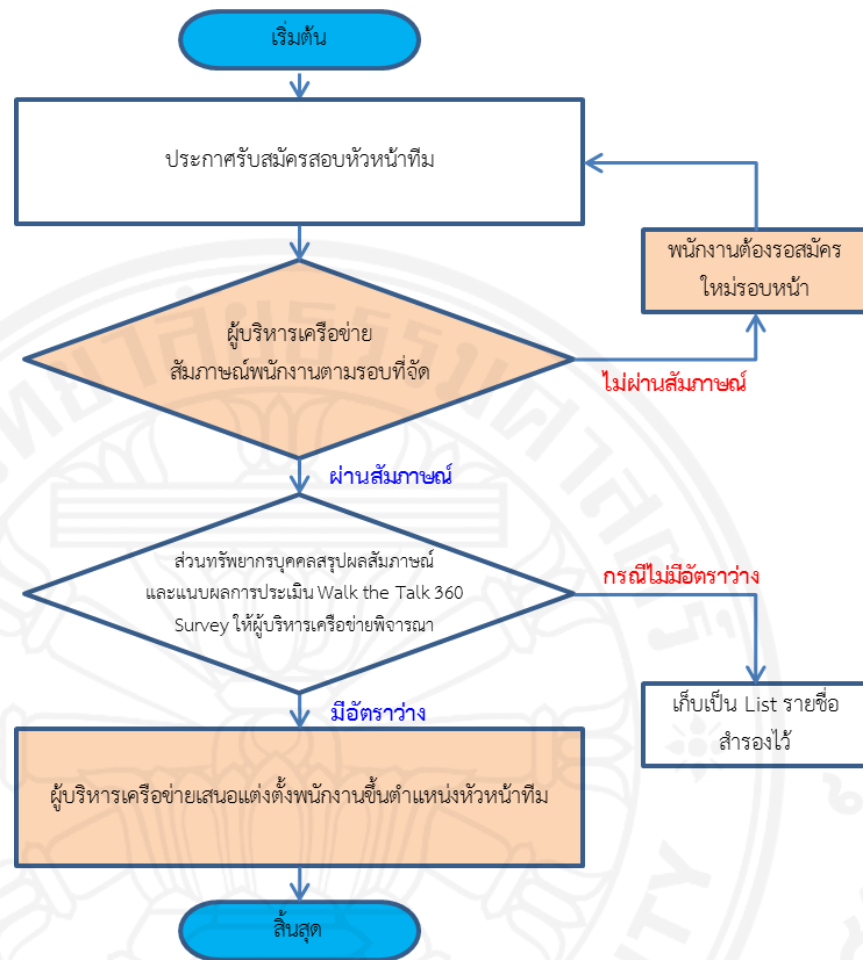
ในกระบวนการเติมการแต่งตั้งตำแหน่งผู้นำทีมจะมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้ พนักงานในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการจะต้องมีผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PM Rating) 3 ปีย้อนหลัง ไม่ต่ำกว่า 3.00 คะแนน (เต็ม 5 คะแนน) มีอายุงานตำแหน่งในตำแหน่ง Sale หรือ RM ไม่ต่ำกว่า 3 ปี และผ่าน การประเมิน SECA 70% \geq 5 Modules ซึ่งกระบวนการจะเริ่มต้นเมื่อทางส่วนงานทรัพยากรบุคคลเปิดทำการประกาศรับสมัครพนักงานจะต้องสมัครมาภายในระยะเวลาที่กำหนด หลังจากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนการสัมภาษณ์และคัดเลือกโดยผู้บริหารเครือข่ายเป็นผู้ตัดสิน โดยแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนไปก็คือ การนำเครื่องมือ Walk the Talk 360 Survey ที่ได้จากข้อมูลภายในองค์กรมาใช้ในการประเมินเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะความสามารถทั้งทักษะความสามารถหลัก (Core competencies) และทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จากตนเอง หัวหน้างานโดยตรง เพื่อนร่วมงาน พนักงานในความดูแล ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ร่วมกับกระบวนการสัมภาษณ์ด้วย โดยเครื่องมือ Walk the Talk 360 Survey มีประโยชน์ดังตารางด้านล่างนี้

ตาราง 5.3

คำอธิบายการใช้เครื่องมือ Walk the Talk 360 Survey ในการประเมิน

ประโยชน์ที่ได้จากการประเมิน	
ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน
1. ทราบถึงความคาดหวังของผู้อื่นในการทำงานของตนเอง	1. มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและสื่อถึงความต้องการและความคาดหวังในการทำงานถึงผู้ถูกประเมิน
2. สะท้อนให้เห็นถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะความสามารถต่างๆจากมุมมองของบุคคลรอบข้าง ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อการเตรียมความพร้อมทางความก้าวหน้าทางอาชีพการงาน	2. เสริมบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	
4. ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการบริหารพนักงานใต้บังคับบัญชาให้ดียิ่ง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจและทุ่มเทในการทำงาน	

โดยเมื่อผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำเป็นกระบวนการ (Flow Chart) แล้วจะทำให้เห็นแนวทางในการคัดเลือกผู้นำทีมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยปรับเปลี่ยนด้วยการนำ Walk the Talk 360 Survey มาใช้ในการประเมินร่วมกับกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อรับพนักงานเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้นำทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพกระบวนการด้านล่างนี้



ภาพที่ 5.6 กระบวนการแต่งตั้งหัวหน้าทีม (Flow Chart) , โดยผู้วิจัย

โดย Walk the Talk 360 Survey มีหลักหรือวิธีการในการประเมินคือ พนักงานจะต้องเลือกผู้ถูกประเมินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยเลือกจำนวนผู้ประเมินอย่างน้อยมุมมองละ 2 คน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ โดยที่ไม่ควรเลือกผู้ประเมินที่มีแนวโน้มการให้คะแนนไปในด้านใดด้านหนึ่ง หรือเลือกเฉพาะผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับตนเอง และมีความสำคัญคือต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ประเมินในแต่ละมุมมอง และไม่พยายามคาดเดาถึงตัวบุคคลที่ให้คะแนนนั้นๆ ซึ่งเมื่อใช้ผลจากการประเมินด้วยเครื่องมือนี้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินคุณสมบัติของผู้ที่จะขึ้นตำแหน่งเป็นผู้นำทีม ก็จะทำให้สายงานมีเกณฑ์การตัดสินใจที่ทำได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถเป็นต้นแบบหรือ ที่ดีและสามารถบริหารจัดการทีมได้เป็นอย่างดี โดยปราศจากความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

5.4.2.2 ขั้นตอนการพัฒนาและฝึกรวมทักษะความเป็นผู้นำ

สำหรับในการพัฒนาและฝึกรวมทักษะความเป็นผู้นำนั้น จากข้อมูลที่ได้สรุปผลมา คือจะต้องสร้างเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ของตำแหน่งผู้นำทีม เพื่อช่วยให้พนักงานที่จะขึ้นตำแหน่งได้ตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทการเป็นผู้นำทีมที่ดีที่จะช่วยในการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเดิมที่สายงานจะมีการพัฒนาทักษะทางด้านผู้นำอยู่แล้วแต่จะเป็นหลังจากที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง จึงทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี จึงเป็นที่มาของการกำหนดแนวทางที่จะกล่าวในลำดับถัดมาคือการจัดเป็นในลักษณะของการเข้ารับการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานเพื่อที่จะปรับบทบาทให้เป็นผู้นำทีม โดยข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วงหลัก คือ ก่อนการขึ้นตำแหน่งผู้นำทีม กับ หลังการขึ้นตำแหน่งผู้นำทีม เพื่อที่จะได้เห็นถึงกระบวนการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายเป็นตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 5.4

คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้นำทีม

อายุงาน	ชื่อหลักสูตร	คำอธิบายหลักสูตร	ระยะเวลาอบรม
ก่อนขึ้นตำแหน่ง	Readiness to be Team Manager (เตรียมความพร้อมผู้นำทีม)	เป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการเติบโตเป็นผู้จัดการทีมในอนาคตและสร้างความมั่นใจกับบทบาทการเป็นหัวหน้างาน ประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลัก คือ 1. เสริมสร้างแรงบันดาลใจ Inspire you to be the success จากผู้บริหารสายงาน 2. แนะนำกระบวนการทำงาน และบทบาทหน้าที่ ผู้นำทีม	(รวม6วัน)

ตาราง 5.4

คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้นำทีม (ต่อ)

อายุงาน	ชื่อหลักสูตร	คำอธิบายหลักสูตร	ระยะเวลา อบรม
ก่อนขึ้น ตำแหน่ง (ต่อ)	Readiness to be Team Manager (เตรียมความ พร้อมผู้นำทีม)	3. เรื่องภาวะผู้นำเบื้องต้น โดยจะเรียนรู้ทักษะการบริหารงานเบื้องต้น กระบวนการบริหาร บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน รวมถึงบทบาทผู้นำทีมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) และเรียนรู้ทักษะภาวะผู้นำ การบริหารทีมงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ การแก้ปัญหา ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการบริหารเวลา การจัดลำดับความสำคัญของงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ด้วย การสื่อสารเชิงบวกและ เซาว์อารมณ์ (EQ) 4. เรื่องทักษะความเป็นผู้บริหารทีมขาย โดยเน้นให้ผู้เข้าเรียนรู้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการสอนงาน ให้คำปรึกษาและการติดตามงาน รวมถึงขั้นตอน และเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และเรียนรู้วิธีการในการสื่อสาร กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจทีมงานในแต่ละสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ	
หลังขึ้น ตำแหน่ง	อบรม หลักสูตรของ องค์กรใน ด้านผู้นำ	การเข้ารับการอบรมจะเริ่มแบ่งออกเป็น 3 ช่วงอายุงาน เริ่มตั้งแต่ 0-6 เดือน / 1-2 ปี / และมากกว่า 2 ปี โดยหลักสูตรการจัดอบรมด้านผู้นำที่องค์กรมีการดำเนินการอยู่แล้วนั้น จะเน้นไปเรื่องของการเสริมสร้างศักยภาพ และทักษะความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา	N/A

ตาราง 5.4

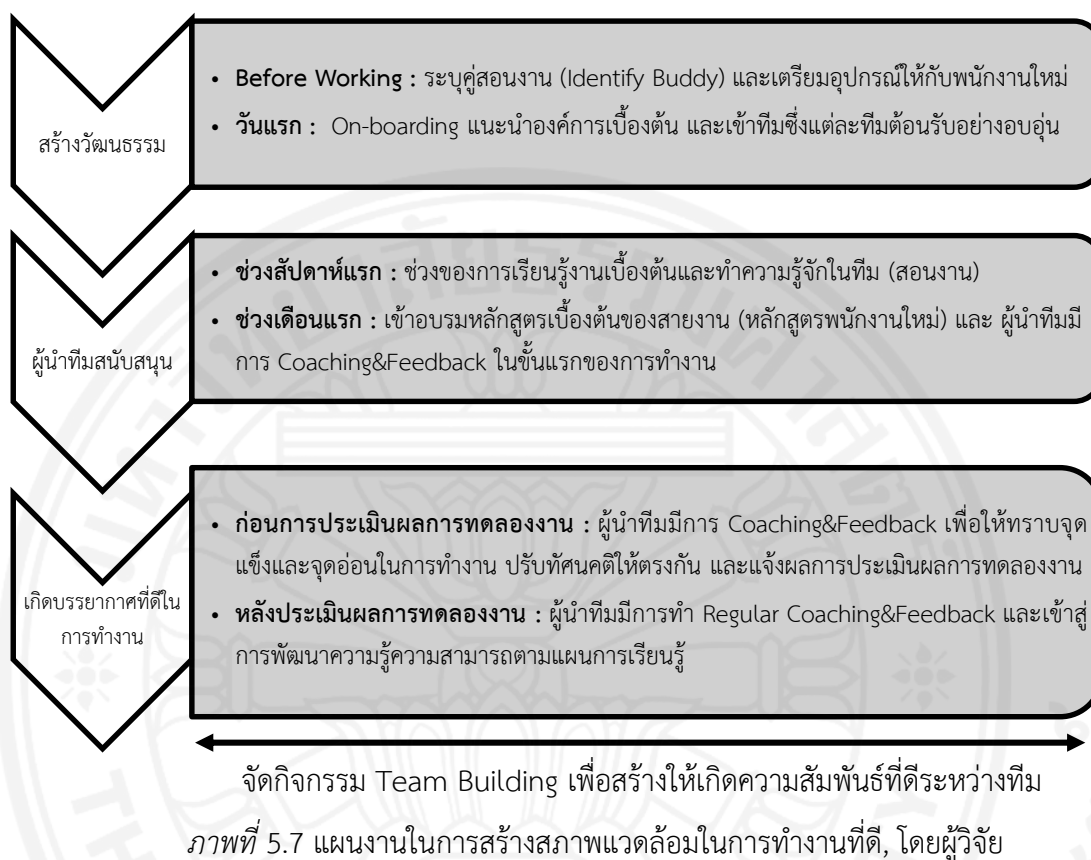
คำอธิบายแผนเส้นทางการเรียนรู้ตำแหน่งผู้นำทีม (ต่อ)

อายุงาน	ชื่อหลักสูตร	คำอธิบายหลักสูตร	ระยะเวลา อบรม
หลังขึ้น ตำแหน่ง (ต่อ)	อบรม หลักสูตรของ องค์การใน ด้านผู้นำ	เพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จและเพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและฝึกทักษะในการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเรื่องของการเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การมองปัญหาและโอกาสต่างๆ โดยการแก้ไขปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความคุ้นเคยที่ไม่มีประสิทธิผล การสร้างความไว้วางใจในระดับสูงและพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีและนำองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและมั่นคง	N/A

คำอธิบาย สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตรที่พนักงานจะต้องเข้ารับการอบรมในด้านภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถระบุได้ เนื่องจากเป็นความลับขององค์การ ผู้วิจัยจึงสรุปออกมาเป็นลักษณะภาพรวมข้างต้น

5.4.3 เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการสรุปผลในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่จะเน้นให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งในทีมและต่างทีม โดยในกระบวนการแรกได้สรุปว่าจะต้องมีการเริ่มตั้งแต่ก่อนการเข้ามาปฏิบัติงานของพนักงานใหม่จะต้องกำหนดผู้ดูแลชัดเจน และในระหว่างการทำงานจะต้องมีการ Coaching ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานภายใต้การดูแลเพื่อสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในระหว่างนั้นจะมีการร่วมกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ในลักษณะ Team Building โดยสามารถอธิบายเป็นแผนงานในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ได้ดังนี้



5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

ข้อจำกัดในงานวิจัยครั้งนี้คือ ด้วยผู้ให้ข้อมูลของผู้วิจัยในการสัมภาษณ์รายบุคคลเป็นพนักงานที่มาจากหลายพื้นที่หลายจังหวัด ทำให้การเก็บข้อมูลเป็นไปได้ล่าช้าเพราะจำเป็นต้องรอให้ถึงกำหนดวันประชุมเครือข่ายที่จัดขึ้นที่กรุงเทพมหานครจึงจะสามารถเก็บข้อมูลให้ครบถ้วน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลน้อยเกินไป และในส่วนของ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลลูกค้าผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการที่มาจากหลายพื้นที่ ทำให้การจัดการสนทนากลุ่มสามารถดำเนินการได้เพียงครั้งเดียวซึ่งทำให้การเก็บข้อมูลมีระยะเวลาที่จำกัดและไม่ได้นำผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมนี้มาจัดการสนทนากลุ่มอีกครั้ง จึงใช้วิธีการส่งข้อมูลผ่านสื่อช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง นอกจากนี้ในขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วมยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนเนื่องจากความจำกัดในเรื่องของเวลาในการทำวิจัย

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป ในแง่ของแผนในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานสามารถนำแนวทางในการวิจัยนี้ไปปรับและประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งก็จะสามารถเห็นแนวทางในการรักษาพนักงานที่แตกต่างบริบทมากขึ้น นอกจากนี้ในส่วนของวิธีวิจัยอาจเลือกวิธีวิจัยเป็นลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) กล่าวคือ เป็นกระบวนการวิจัยที่ช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้องค์ประกอบ 4 กระบวนการที่สำคัญคือ การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็จะได้ผลลัพธ์จากการศึกษาในบริบทที่เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ

5.7 ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

5.7.1 ความรู้ในงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของการรักษาพนักงานในสายงาน

ประการแรกเป็นความรู้จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ โดยผู้วิจัยได้แนวทางในเรื่องของปัจจัยในการรักษาพนักงานที่สำคัญทั้งหมด 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ เรื่องของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลสะท้อนให้เห็นเพียง 3 ปัจจัยที่พนักงานมีมุมมองว่าเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อการรักษาพนักงาน ได้แก่ เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประการที่สองเป็นความรู้ที่ได้จากผลการวิจัย ที่ทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า ในสายงานของผู้วิจัยเองมีกระบวนการรักษาพนักงานที่ยังมีข้อบกพร่องในหลายจุดด้วยกัน อาทิ เรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรมที่ยังไม่ครอบคลุมและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และที่สะท้อนให้เห็นว่าในการที่จะรักษาพนักงานให้ยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปนั้น สิ่งสำคัญเลยก็คือการเข้าใจความต้องการและเปิดรับฟังมุมมองจากพนักงานโดยตรง ซึ่งก็คือการเปิดรับให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เพราะหากไม่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการคิดตั้งแต่ต้นทางแล้วผลลัพธ์ที่ได้มาก็จะไม่ตอบวัตถุประสงค์ของพนักงาน เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้ได้เห็นแนวทางในการทำแผนการรักษาพนักงานจากหลายๆมุมมองทั้งพนักงานในส่วนงานทรัพยากรบุคคลและพนักงานในตำแหน่ง Sales ที่เป็นตำแหน่งที่ถือว่าเป็นเสาหลักของสายงานในการสร้างรายได้ให้กับ

องค์การ และนอกจากผู้ให้ข้อมูลจะมีมุมมองที่สะท้อนให้มีการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของตนแล้วนั้น ยังทำให้เห็นว่าพนักงานยังมีมุมมองไปถึงการรักษาพนักงานในภาพรวมของทั้งองค์การซึ่งถือเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นว่าพนักงานมีการให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานมากเช่นเดียวกัน

ประการสุดท้ายคือ ผู้วิจัยได้ความรู้ในเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ แนวทางที่ได้จากการเก็บข้อมูลถูกกลั่นกรองออกมาเป็นแบบแผน ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานในอนาคตได้จริง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เห็นแนวทางในการทำแผนการรักษาพนักงานจากหลายๆมุมมองทั้งพนักงานในส่วนงานทรัพยากรบุคคลและพนักงานในตำแหน่งที่ถือว่าเป็นด้านสำคัญของการสร้างรายได้ให้กับสายงาน

5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

การจากวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลายเป็นรายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ แผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้เกิดการสะท้อนกลับ (Reflecting) อันเกิดจากผู้ให้ข้อมูลสะท้อนกลับข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษาพนักงานที่สำคัญ การร่วมเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนการรักษาพนักงานให้ดียิ่งขึ้น โดยนอกจากจะได้มีการเรียนรู้ขั้นตอนในการสร้างการมีส่วนร่วมจากการทบทวนวรรณกรรมแล้วนั้น เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนั้นผลที่ได้ก็ทำให้เห็นว่ามีความแตกต่างจากขั้นตอนหลักอยู่ อาจเป็นเพราะช่วงระยะเวลาของการเก็บข้อมูลที่อาจมีจำกัด ทำให้ในขั้นตอนของการวัดผลจากผู้ให้ข้อมูลยังไม่สามารถดำเนินการได้ เพียงแต่ผู้วิจัยมีการนำเสนอแผนการรักษาพนักงานไปยังผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลในระยะหลังจากการเก็บข้อมูล แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมองว่ากระบวนการวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้ก็ทำให้ได้มาซึ่งแนวทางในการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของพนักงานในสายงานได้ นอกจากนี้ความรู้ที่ได้ในกระบวนการวิจัยดังกล่าว หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาสู่การถอดบทสัมภาษณ์รายบุคคลและสนทนากลุ่ม ทำให้ผู้วิจัยได้อ่านและทบทวนข้อมูลหลายครั้ง ซึ่งมีผลให้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และต่อยอดในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานต่อไปได้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ จึงกล่าวได้ว่าเสน่ห์ที่สำคัญของการศึกษาเชิงคุณภาพนี้ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีรายละเอียดที่ครบถ้วนได้เป็นอย่างดี

5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง และความรู้เกี่ยวกับตนเอง

ผู้วิจัยจะสรุปความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองและความรู้เกี่ยวกับตนเองในลักษณะของการทบทวนหลังการเรียนรู้ (After Learning Review) ซึ่งในบริบทนี้จะกล่าวถึงการทบทวนความรู้หลังจากที่ได้ทำการวิจัย

5.7.3.1 ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยได้รู้สึกถึงความยากลำบากในช่วงระยะแรก ด้วยความที่เกิดความรู้สึกสับสนในข้อมูลและวิธีการวิจัยทำให้การทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยยังไม่สามารถสรุปเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกันได้ แต่ผู้วิจัยก็ได้เข้ารับการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นระยะๆ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางใหม่ในการศึกษาเยอะขึ้นจากเดิมและเกิดความรู้สึกมั่นใจในข้อมูลที่ศึกษามากขึ้น

5.7.3.2 ความคิด/ทัศนคติ ที่เกิดขึ้นในการวิจัย

ผู้วิจัยมีความคิดว่าการทำวิจัยครั้งนี้ ได้เกิดการค้นพบวิธีวิจัยที่สอดคล้องกับบริบทที่องค์การสามารถนำไปใช้ได้ ด้วยการเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้มานั้นเป็นแนวทางที่สำคัญในการทำงานได้จริง และมีมุมมองที่ว่าในการวิจัยหากเลือกวิจัยในประเด็นที่ตนเองมีความสนใจรวมถึงเป็นประเด็นที่องค์การมีการเล็งเห็นถึงความสำคัญด้วยแล้วนั้น จะทำให้ตัวผู้วิจัยเองสนุกในการศึกษาและผลก็เป็นประโยชน์ต่อองค์การด้วย

5.7.3.3 ทักษะที่ได้รับหรือพัฒนาที่เกิดจากวิจัย

ในระหว่างการศึกษา ก็ได้พบอุปสรรคมากมายทั้งเรื่องของข้อมูลสนับสนุนที่น้อยเกินไปทำให้งานวิจัยไม่มีน้ำหนักและความน่าเชื่อถือมากพอ ทำให้ผู้วิจัยต้องพยายามหาข้อมูลมาสนับสนุนเยอะขึ้นซึ่งก็ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงมีข้อจำกัดในตนเองเรื่องการอ่านข้อมูลภาษาอังกฤษทำให้ในช่วงแรกค่อนข้างติดขัด แต่พอได้เรียนรู้การอ่านจับใจความทำให้การทำงานก็ง่ายขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาเพิ่มมากขึ้น

5.7.3.4 สิ่งที่ยากบอกเพิ่มเติม

ผู้วิจัยก็ได้เรียนรู้การบริหารจัดการเวลาและบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองมากขึ้นด้วย เพราะในงานประจำที่ผู้วิจัยทำงานอยู่นั้นก็มีภาระหน้าที่มากมาย ซึ่งทำให้ผู้วิจัยต้องแบ่งเวลาให้เป็นระบบมากขึ้น แต่สิ่งสำคัญไปมากกว่านั้นคือการได้รับคำแนะนำที่ดีจากเพื่อนร่วมงานของผู้วิจัยที่ช่วยชี้แนะแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงผู้ให้ข้อมูลทุกคนที่สละเวลาอันมีค่าในการมาให้ข้อมูลกับผู้วิจัย โดยที่ไม่ได้สนิทกันเป็นการพิเศษ แต่ทุกคนเต็มใจช่วยก็ทำให้ผู้วิจัยประทับใจและได้เรียนรู้คำว่ามิตรภาพที่ดี ซึ่งก็ทำให้ผู้วิจัยได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไป

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล.(2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- กิ่งพร ทองใบ.(2553). *ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ*. กรุงเทพฯ:บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์จำกัด
- ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร.(2550). *การว่าจ้างและรักษาบุคลากร Hiring and keeping the best people* โดย Peter Cappelli. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พะยอม วงศ์สารศรี.(2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สุภา จำกัด
- สุพานี สฤกษ์วานิช.(2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี*. ปทุมธานี:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภางค์ จันทวานิช.(2542). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุภางค์ จันทวานิช.(2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรทัย กักผล.(2552). *คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ:สเจริญ การพิมพ์
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์.(2557). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- อารี เพชรมุด.(2530). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทความวารสาร

- ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์.(2553). *การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์การ :กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*,33(127),35-49.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง.(2557). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการในประเทศไทย*. *วารสารบริหารธุรกิจ*,33(142),16-32.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี และเบญจรัตน์ สมเกียรติ.(2553). *การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก Leader-Member Exchange (LMX)*. *วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*,2(1),1-10.

วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์

- กรรณา ทศนโกศล.(2556).รูปแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานกลุ่มคนเก่งในช่วงอายุ 30-40 ปี: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจธนาคาร. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชฎาทิพย์ ชยางกูร.(2550).การรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร : กรณีศึกษารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม แห่งประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- น้ำผึ้ง โชติ.(2556).ความพึงพอใจและแนวโน้มการลาออกของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ : กรณีศึกษา ธนาคาร ABC (เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร). (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประมาณ ตันตกุล.(2538).กระบวนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการศึกษาและการพัฒนาของชุมชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เพ็ญนิภา แสงชื่น.(2545).ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เมฆ สายะเสวี.(2554).การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อออกแบบศูนย์แพทย์ชุมชน : กรณีศึกษา ศูนย์แพทย์ชุมชนมุสลิมพรุใน เกาะยาวใหญ่ จังหวัดพังงา.(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วชิราภา ลิ้มปิสวัสดิ์.(2551).การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการธำรงรักษาบุคลากร (Retention) ไว้กับ องค์กรของพนักงานธนกิจ (Teller) ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิจิตรา ฤดีศานต์.(2548).การศึกษาแนวทางการรักษาบุคลากร ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจกับเอกชน. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต) คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สดศรี ศรีรัตน์ดีจรัส.(2549).การพัฒนาองค์กรสตรีอำเภอวาปีประทุมโดยกระบวนการมีส่วนร่วม. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สุภาพร ทรงสุจริตกุล,สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สัตตริตตกุล.(2551).*Talent Retention กรณีศึกษากลุ่ม ผู้บริหาร บริษัท ทูริซันส์ จำกัด(มหาชน)*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อรรถวรรณ ไทโยธิน.(2550).*ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำรงรักษาบุคลากร (Retention) ไว้กับ องค์การ ศึกษากรณี : ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร*.(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Books and Book Articles

- Analoui, F. (2007). *Strategic human resource management*. International Thomson Business Press.
- Armstrong and Henlen Murlis. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. London: Kogan Page 2001.
- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). *The transformation of employee participation: Consequences for the work environment*. Economic and Industrial Democracy.
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. (1997). *Human resource Management*. 5th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.,
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural development participation: concepts and measures for project design, implementation and evaluation*. Monograph Series, Rural Development Committee, Cornell University, (2).
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization's most important resource*. John Wiley & Sons.
- Jon M. Werner, Randy L. DeSimone. (2006). *Human resource development*. Mason, Ohio, U.S.A.: Thomson/South-Western
- Lussier, R. N. (2010). *Human Relations in Organizations: Application and Skill Building*. 8th ed. New York: McGraw-Hill."
- Milovich, Carolyn, Mikovich, George T. and Jerry M. Newman (2002). *Compensation*. 7th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill,

- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Sears David (2003). *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: AMACOM
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publications.

Articles

- Ajit Krishnaswamy. (2004). Participatory Research: Strategies and Tools. Practitioner: Newsletter of the National Network of Forest Practitioners, 22: 17-22.
- Bayley, C., & French, S. (2008). Designing a participatory process for stakeholder involvement in a societal decision. *Group Decision and Negotiation*, 17(3), 195-210.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Breen, R. L. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463-475.
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2013). Designing public participation processes. *Public Administration Review*, 73(1), 23-34.
- Curry, D., McCarragher, T., & Dellmann-Jenkins, M. (2005). Training, transfer, and turnover: Exploring the relationship among transfer of learning factors and staff retention in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 27(8), 931-948.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: a review of literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- FROM MULTAN, P. P., KANWAL, A., & MAJID, M. (2013). Retention Management in Banking System an Evidence from Multan, Punjab Pakistan. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*. 5(1).795-804

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hassan, M., Hassan, S., Din Khan, K. U., & Naseem, M. A. (2011). Employee retention as a challenge in leather industry. *Global Journal of Human-Social Science Research*, 11(2).
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Minaxi Setia & Dalbir Singh (2014). EMPLOYEE RETENTION: A CHALLENGE FACED BY INDIAN BANKING INDUSTRY - A STUDY. *International Journal of Current Research*.6(11), pp.9856-9860
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, technology & human values*, 25(1), 3-29.
- Roy, B. (2015). A Study on Employee Retention Factors in the Indian Banking Industry–An Empirical Study. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3(3),346-352.
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- Salman, A., Nawaz, A., & Matin, F. (2014). Factors Affecting on Employees Retention in Banking Sector: An Investigation from Karachi. *European Journal of Business and Management*, 6(37), 2222-1905.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410.
- Sigler, K. J. (1999). Challenges of employee retention. *Management research news*, 22(10), 1-5.

Tangthong, S. (2014). The Effects Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Thailand's Multinational Corporations. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(10), 1-30.

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181-203.

เว็บไซต์

HR Council's. (2008). *Survey. Job satisfaction and employee retention: What's the connection?* Available from: http://www.hrcouncil.ca/documents/LMI_satisfaction_retention.pdf (accessed Jan 15,2016)

John Gering and John Conner PHD. (2002). *Employee Retention. Healthcare Financial Management*. Available from: http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA76501_CROSBY/7650_employee_satisfaction_retention_1.pdf (accessed Jan 15,2016)

Oracle. (2013). *Focus on Process to Reduce Your Recruiting Costs*. Available from: <http://www.oracle.com/us/media1/process-reduce-recruiting-cost-1657098.pdf>[Internet]. (accessed Jan 10,2016)

Tower Watson. (2014). *Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement*. Available from: <https://www.towerswatson.com/enGB/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>[Internet]. (accessed Jan 21,2016)

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์.(2556). *สงครามแย่งพนักงาน.แบงก์เดือด ลาออก 12%*.<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/525684> (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2559)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง.(2003). *TRAINING ROAD MAP : เครื่องมือสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร*. http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=113 (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2559)

อาภา ยังประดิษฐ์.(2553).การรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยใช้การสนทนากลุ่ม.เอกสารประกอบการ
สอน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล .
http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=678 (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2559)





ภาคผนวก

ภาคผนวก
แนวคำถามในการสัมภาษณ์

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์รายบุคคล	
หัวข้อคำถามหลักหลัก	ตัวอย่างคำถาม
1. คำถามเกี่ยวกับเรื่องของการรักษาพนักงาน	1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องของการรักษาพนักงาน 1.2 ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการรักษาพนักงานปัจจัยใดที่มีความสำคัญมากที่สุด 1.3 ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องใดบ้างที่ยังเป็นสิ่งที่ควรจะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
2. คำถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน	2.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานอย่างไร
3. คำถามเกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วม	3.1 ท่านคิดเห็นอย่างไรถ้าจะมีการจัดให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน
หมายเหตุ : ข้อคำถามอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมตามแต่ละสถานการณ์เพื่อละลายพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกในระหว่างการสัมภาษณ์ ส่วนสรรพนามที่ใช้แทนเรียกผู้ให้ข้อมูลจะใช้ภาษาระดับสนทนาหรือไม่เป็นทางการ	
แนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	
หัวข้อคำถามหลัก	ตัวอย่างคำถาม
1. คำถามเกี่ยวกับเรื่องของการรักษาพนักงาน	1.1 ทุกท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องของการรักษาพนักงาน (คำถามปลายเปิด) 1.2 ทุกท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในการรักษาพนักงานปัจจัยใดที่มีความสำคัญมากที่สุด <i>(เสนอแนะเพิ่มเติมต่อจากข้อมูลที่แจ้งให้ทราบ)</i> 1.3 ทุกท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องใดบ้างที่ยังเป็นสิ่งที่ควรจะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น <i>(เสนอแนะเพิ่มเติมต่อจากข้อมูลที่แจ้งให้ทราบ)</i>

หัวข้อคำถามหลัก	ตัวอย่างคำถาม
2. คำถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน	2.1 ทุกท่านมีแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานอย่างไร (เสนอแนะเพิ่มเติมต่อจากข้อมูลที่แจ้งให้ทราบ)
3. คำถามเกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วม	3.1 ทุกท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการได้มีส่วนร่วมในการร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานในครั้งนี้
หมายเหตุ : ข้อคำถามอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมตามแต่ละสถานการณ์เพื่อละลายพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกในระหว่างการสนทนากลุ่ม ส่วนสรรพนามที่ใช้แทนเรียกผู้ให้ข้อมูลจะใช้ภาษาระดับสนทนาหรือไม่เป็นทางการ	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุนิศา เฟ็งลี
วันเดือนปีเกิด	22 พฤศจิกายน 2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง	ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ประสบการณ์ทำงาน	2556-ปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

