แนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

Organization Management to Retain Gen Y's Employees under Multicultural in Thai-Japanese Joint Venture Company

ธัญวรัตน์ สุรัติชัยกุล
Thunwarat Surattichaikun

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ
Watcharapoj Sapsanguanboon

Received: 13 February 2023
Revised: 20 April 2023
Accepted: 24 April 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานพนักงานกลุ่ม Gen Y และเพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานของพนักงานบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงาน Gen Y อันจะก่อเกิดประโยชน์ภายในองค์กร การวิจัยใช้วิธีเชิงปริมาณด้วยการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีอายุระหว่าง 21-38 ปี (เกิดในช่วง พ.ศ. 2524 - 2543) จำนวน 76 คน ในบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง เป็นโรงงานผลิตกระจกแผ่นใสและกระจกแปรรูป ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร ค่าตอบแทน และเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัจจัยที่ทำให้การพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นมีความตั้งใจลาออก คือ การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความก้าวหน้า งานที่ทำไม่มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เรียนหรืออยากทำ และงานไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทน ปัจจัยอื่นๆ รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงื่อนไขในการปฏิบัติงานส่งผลให้พนักงาน Gen Y ลาออก สำหรับแนวทางจัดการ คือ บริษัทควรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เพิ่มทักษะและพัฒนาหัวหน้างานให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) และปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y เพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้อยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน พนักงาน Gen Y

Abstract

This research aims to study the factors affecting the intention of job resignation for generation-Y employees and to study the employees' motivation of work at a Thai Japanese joint venture company as a guideline to retain employees. This research deploys quantitative method using questionnaire to collect data. The sample group is 76 generation-Y employees aged between 21 - 38 years (born between 1981 and 2000) from a Thai Japanese joint venture company. A case study company is a factory producing clear glass and processed glass located in Samut Prakan Province. The results show that factors affecting the intention of job resignation for generation-Y employees are career growth, renumeration package, and colleagues. Regarding the challenges causing Gen-Y employees in Thai Japanese joint venture company to resign are discouragement to grow in the company, the job assignment is not suitable with their educational background or intention to do, and the job assignment is not reasonable for the remuneration. Moreover, both the unsatisfying working environment and working conditions also cause Gen Y employees to resign. The solutions to these challenges are the organization should have a clear career path for its employees, having strong coaching team to construct effective coaching methods for new joiners and adjusting company's regulations for flexibility. This is to develop a Thai Japanese joint venture company to be compatible with Gen-Y employees so that the Gen-Y employees will be in the company for a long time without the intention of resignation.

Keywords: Employee Engagement, Job Satisfaction, Generation Y Employees

1. บทนำ (Introduction)

ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีความความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมายาวนานกว่า 134 ปี ส่งผลให้ประเทศญี่ปุ่นมีความสามารถในการติดต่อค้าขายกับประเทศไทยเป็นอย่างดี และได้เข้ามาลงทุนในไทยหลากหลายอุตสาหกรรม ประกอบด้วย อุตสาหกรรมการผลิต การนำเข้าส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าทางการเกษตร การแลกเปลี่ยนแรงงาน การนำช่างผู้ชำนาญเข้ามาสอนพนักงานของประเทศไทย ตลอดจนการพัฒนาในด้านอื่นๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการท่องเที่ยว (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2017)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในองค์กรของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนมากที่สุด จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่บริษัทร่วมลงทุนมีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานไทยเป็นจำนวนมาก และการได้บุคคลากรที่มีประสิทธิภาพถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรญี่ปุ่น เพราะพนักงานที่มีประสิทธิภาพถือเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการขององค์กรญี่ปุ่นเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จ

ข้อมูลจาก Toyota Overseas Management พบว่า ข้อดีของวัฒนธรรมองค์กรของประเทศญี่ปุ่นสำหรับพนักงานไทยมี 3 ประการ ดังนี้ (1) ระยะเวลาการจ้างงานยาวนานจนกว่าจะเกษียณอายุหากไม่มีความผิดร้ายแรง เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นมองว่าการทำงานในบริษัทเดิมจนเกษียณอายุเป็นเรื่องสำคัญและแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (2) นโยบายของบริษัทสนับสนุนอายุงานที่มากพร้อมกับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ดังนั้น ยิ่งระยะเวลาการทำงานนาน ยิ่งได้ค่าตอบแทนสูง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดให้พนักงานไม่ให้ลาออกและส่งเสริมความจงรักภักดีต่อบริษัท (3) ความหลากหลายของสวัสดิการทั้งด้านวัฒนธรรม การบันเทิง กีฬา เป็นต้น และให้สวัสดิการครอบคลุมถึงครอบครัวเช่นกัน (Imai and Tomofumi, 2012)

ข้อเสียของวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น คือ ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส การสนับสนุนความก้าวหน้าจากผลงานของพนักงานจึงค่อนข้างล่าช้า จึงเป็นไปได้ยากกับพนักงานที่ผลงานดีเด่นจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน ยิ่งไปกว่านั้น การแต่งตั้งพนักงานให้ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องผ่านการดำเนินการหลายขั้นตอน เพราะการประเมินผลดังกล่าวถูกประเมินเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล (Imai and Tomofumi, 2012) ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานไทย โดยเฉพาะพนักงานกลุ่ม Gen-Y หลายคนยอมลาออกจากงาน เพื่อทำงานกับองค์กรที่ให้คุณค่าและค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับประสิทธิผลของงาน สาเหตุข้างต้นจึงเป็นปัญหาหลักขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ขาดแคลนบุคคลากรรุ่นใหม่ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

พนักงานกลุ่ม Gen-Y เป็นผู้เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981-2000 หรือ พ.ศ. 2524 – 2543 ปัจจุบันมีอายุ 18 – 37 ปี กลุ่มพนักงานเหล่านี้ถือเป็นกลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดีกว่ากลุ่มคนรุ่นก่อนๆ ทำให้มีอิสระในการใช้ชีวิต การทำงาน มีโอกาสในการเลือกงานมากกว่า จึงถือว่าพนักงานกลุ่ม Gen-Y มีพฤติกรรมการทำงานที่สมดุลกับการใช้ชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) มากกว่ากลุ่มคนรุ่นก่อนเป็นอย่างมาก (Jutharat and Jiraporn, 2019) การพัฒนาระบบ IOT ในยุคดิจิทัลถือเป็นเครื่องมือในการจัดหา คัดเลือกงานและบุคคากรได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันกลับเป็นโอกาสในการเลือกงานของกลุ่ม Gen-Y เนื่องจาก กลุ่มคนวัยนี้เติบโตมากับระบบ IOT จึงมีความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ และหาโอกาสในหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับตนเองเสมอ (Pajchamat, 2018).

ปัจจุบันโลกเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ทำให้กลุ่ม Gen-Y ถือเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจ จึงจำอย่างยิ่งที่องค์กรต้องหาแนวทางการสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อกลุ่ม Gen-Y เพื่อให้คุณค่าของบุคคล ทั้งจะช่วยลดอัตราการลาออก ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคคล ใช้กำลังคนและสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้

งานวิจัยนี้จะศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนงานโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นโรงงาน ผลิตกระจกแผ่นใสและกระจกแปรรูป ในจังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ ซึ่งคาดว่าผลการศึกษาจะสามารถเป็นแนวทางให้กับบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นแห่งอื่นๆ ได้

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานและความก้าวหน้าของพนักงานกลุ่ม Gen-Y บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
3) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

3. ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น รูปแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ (1) พหุวัฒนธรรมในองค์กรไทย-ญี่ปุ่น (Cross-Cultural Diversity of Thai-Japanese Joint Venture Company) (2) แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) (3) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ

(4) ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การของ Hewitt (2015) (Aon Hewitt Employee Engagement Model) รายละเอียดดังนี้

1. พหุวัฒนธรรมในองค์กรไทย-ญี่ปุ่น (Cross-Cultural Diversity of Thai-Japanese Joint Venture Company)

Thiptiampong (2016) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นที่ก่อให้พนักงานไทยและญี่ปุ่นเกิดความกดดันจากการทำงาน เนื่องจากบรรยากาศที่เงียบและเคร่งครึม ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมการทำงานของประเทศญี่ปุ่น คือ การแสดงความโกรธต่อลูกน้องหรือรุ่นน้อง เพราะเห็นว่าเป็นการแสดงความรักและใส่ใจจากการสั่งสอนแบบนี้ ซึ่งสำหรับคนไทยจะอ่อนไหวเป็นอย่างมาก เนื่องจากคนไทยมองว่าการถูกต่อว่า ตำหนิถือเป็นเรื่องที่ถูกหยามเกียรติ ดังนั้น หากพนักงานไทยโดยเฉพาะกลุ่ม Gen-Y ที่ไม่พอใจก็จะลาออก แต่ในทางกลับกันของพนักงานญี่ปุ่นจะอดทน และเป็นจุดเริ่มต้นของการสะสมความเครียด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rojarayanon (2004) กล่าวถึงการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานไทยที่ทำให้ผู้บริหารญี่ปุ่นประหลาดใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งระดับพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้จัดการ ด้วยเหตุผลการลาออก คือ ไม่ชอบเนื้องานที่ทำ เงินเดือนต่ำกว่าความต้องการ ต้องการความก้าวหน้า หรือ เพราะเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้ เป็นต้น

ซึ่งตรงกับข้ามกับวัฒนธรรมการทำงานของประเทศญี่ปุ่น การลาออกจากการทำงานถือเป็นเรื่องใหญ่และหลายองค์กรรับไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนงานบ่อยสะท้อนถึงความไม่อดทน ด้วยเหตุนี้ คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จึงอดทนและสร้างสรรค์ผลงานให้โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เป็นสิ่งที่สะท้อนว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความภักดีต่อองค์การมากกว่าพนักงานไทยนั้นเอง

2. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)

การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) โดยที่ไม่ลาออกเป็นผลมาจากการที่องค์กรพยายามที่จะรักษาพนักงานให้มีความพึงพอใจในการทำงานและองค์กร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย พบว่า นักวิชาการต่างประเทศได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ Employee Retention ดังต่อไปนี้

Hong et al. (2012) กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีอำนาจในการทำงานทั้งในด้านการออกแบบงานและการจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งเหล่านี้ต้องเหมาะสมกับค่าตอบแทน ซึ่งก็สอดคล้องกับ Mehta et al. (2014) ที่เชื่อว่าการใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ได้แก่ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ รูปแบบการจ้างงาน การพัฒนาองค์กร แรงจูงใจ ความปลอดภัย การฝึกอบรม การสื่อสาร การจัดการผลการดำเนินงานและการจัดการให้รางวัล อันเป็นตัวช่วยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้ Fukofuka (2014) ได้ทำการวิเคราะห์โดยอิงจากตัวแปรต่างๆ และได้คำตอบว่าความผูกพันธ์ต่อองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการยึดมั่นต่อพันธกิจ เป็นตัวแปรในด้านบวกที่ทำให้พนักงานยังคงอยู่ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งคล้ายกับงานวิจัยของ Imna and Hassan (2015) ได้วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาอาชีพ (2) การยอมรับกับรางวัล และ (3) สุขภาพกับความปลอดภัย

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่ามีหลายแนวคิดที่บ่งบอกถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังสามารถช่วยลดอัตราการเปลี่ยนงานของบริษัทได้อีกด้วย

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

1) ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg et al. (1959) และ Herzberg (1966) ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Extrinsic Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic Factors) ทั้ง 2 ปัจจัย ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีผลมาจากหลายปัจจัยย่อย ดังต่อไปนี้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Extrinsic Factors) ประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชา (Supervision) เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) นโยบายและกระบวนการทำงาน (Policies and Procedures) สถานะในการทำงาน (Status) การมีชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และความมั่นคงในงาน (Job Security)

Herzberg et al. (1959) ได้กล่าวว่าปัจจัยย่อยๆ ดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic Factors) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การยกย่องชมเชย (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโตในงาน (Growth) งานที่ทำ (The Work) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

4. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การของ Hewitt (Aon Hewitt Employee Engagement Model)

Hewitt (2015) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานด้านทรัพยากรมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1950 ได้มีมุมมองในเรื่องความผูกพันว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาก 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

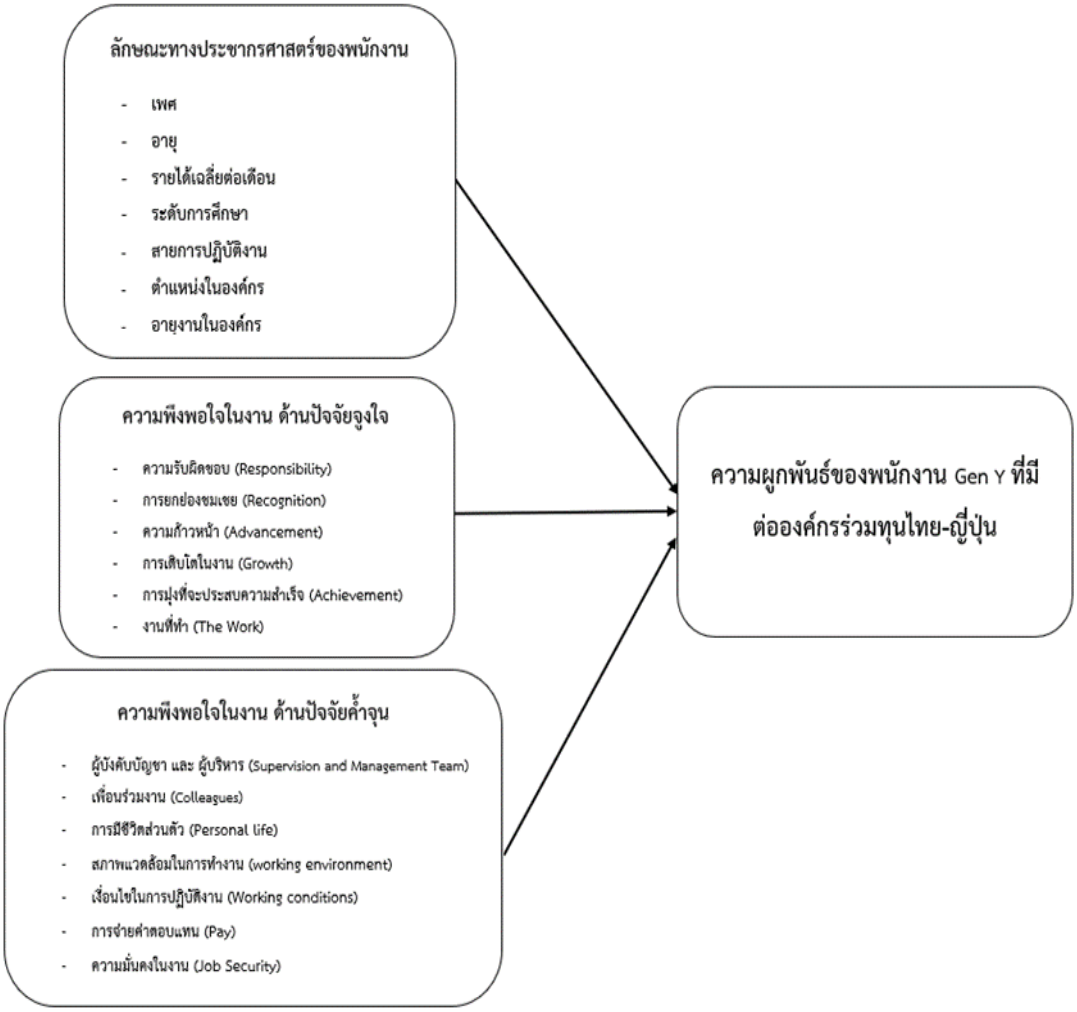
1) การพูด (Say) คือ การที่พนักงานพูดถึงองค์การในทางบวกแก่เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าขององค์กร

2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ การที่พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์การต่อไป

3) การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ พนักงานจะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนพันธกิจขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เพื่อนำไปสู่การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) โดยได้นำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นพื้นฐานของ Maslow (Maslow Hierarchy of Needs) และทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถตั้งสมมติฐานและสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น อายุระหว่าง 21-38 ปี (เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2543) จำนวน 93 คน ในบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นโรงงานผลิตกระจกแผ่นใสและกระจกแปรรูป ตั้งอยู่จังหวัดสมุทรปราการ

กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่า N = 93, e = 0.05

$$n = \frac{93}{1 + 93(0.05^2)}$$

n = 75.46 ผู้วิจัยได้ประมาณค่า = 76 คน

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เท่ากับ 76 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) ใช้ช่องทางในการจัดส่งแบบสอบถามผ่าน Application Line และ Facebook ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรมในองค์กรไทย-ญี่ปุ่น แนวคิดการทำงานเป็นทีมแบบญี่ปุ่น แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เพื่อกำหนดตัวแปร

2. พัฒนาแบบสอบถามจากตัวแปรต่างๆ ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา

3. นำแบบสอบถามที่พัฒนา จัดทำ IOC เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม แล้วนำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ช่วยตรวจสอบและพิจารณาแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ก่อนการนำส่ง IRB เพื่อวัดจริยธรรมการวิจัยในคน ตามลำดับ

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำมาตรวจสอบและแก้ไข เพื่อเข้าสู่กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การพิทักษ์สิทธิ ศักดิ์ศรี ความปลอดภัย และสุขภาวะของอาสาสมัครในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักจรรยาบรรณและเคารพในความเป็นมนุษย์ โดยโครงการวิจัยได้ผ่านการอนุมัติรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) มจธ. เลขที่ ใบรับรอง Kmutt-Irb-Coe-2022-127

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวนรวมทั้งสิ้น 76 ชุด จากจำนวน 93 คนในบริษัทตัวอย่าง และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way Anova) และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistics) ด้วยการวิเคราะห์สมการการ

ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Coefficients)

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงาน กลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 76 คน

ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงาน	B	Std. Error	Beta	T	P-Value	ผลลัพธ์
ความรับผิดชอบ	0.103	0.122	0.100	0.840	0.404	ไม่สัมพันธ์
การยกย่องชมเชย	0.086	0.125	0.087	0.690	0.493	ไม่สัมพันธ์
ความก้าวหน้า	-0.004	0.146	- 0.005	-0.029	0.977	ไม่สัมพันธ์
การเติบโตในงาน	0.401	0.154	0.451	2.604	0.011*	สัมพันธ์
การมุ่งที่จะประสบความสำเร็จ	0.157	0.151	0.123	1.040	0.302	ไม่สัมพันธ์
งานที่ทำ	0.081	0.158	0.082	0.515	0.608	ไม่สัมพันธ์

Dependent Variable: ความผูกพันธ์ของพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยจากปัจจัยจูงใจ ค่า Sig ของตัวแปรด้านการเติบโตในงาน (Growth) มีค่าเท่ากับ 0.011 < 0.05 แสดงว่าตัวแปรด้านการเติบโตในงาน (Growth) มีผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงาน Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีการเติบโตในด้านหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ เช่น ได้รับการสอน ชี้แนะวิธีการทำงาน รวมไปถึงด้านการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม

ในทางกลับกัน ตัวแปรด้านความก้าวหน้า (Advancement) มีค่า Sig สูงถึง 0.977 และด้านงานที่ทำ (The Work) มีค่าสูงถึง 0.608 ตามลำดับ เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจออก กล่าวคือ หากพนักงานไม่เห็นความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งด้านการเลื่อนตำแหน่ง การปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในชีวิต รวมถึงการได้พัฒนาความรู้เพิ่มเติม เช่น ได้รับการฝึกอบรม สัมมนาต่างๆ ได้ดูงานต่างประเทศ และในขณะเดียวกัน หากปริมาณงานที่ได้รับไม่มีความเหมาะสม ลักษณะงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และองค์กรไม่มีส่วนช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร

นอกจากนี้ตัวแปรอื่นๆ ด้านการยกย่องชมเชย (Recognition) ขอบเขตความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ไม่มีความชัดเจนและจำนวนงานที่ไม่มีความเหมาะสม และการมุ่งที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) ที่พนักงานไม่สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้มีประสิทธิภาพนั้น ต่างส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจออกจากองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงาน กลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 76 คน

ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงาน	B	Std. Error	Beta	T	P-Value	ผลลัพธ์
ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร	0.211	0.108	0.210	1.951	0.055	ไม่สัมพันธ์
เพื่อนร่วมงาน	0.296	0.115	0.270	2.575	0.012*	สัมพันธ์
การมีชีวิตส่วนตัว	0.063	0.107	0.063	0.591	0.556	ไม่สัมพันธ์
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.001	0.116	-0.001	-0.007	0.995	ไม่สัมพันธ์
เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน	-0.068	0.087	-0.075	-0.775	0.441	ไม่สัมพันธ์
การจ่ายค่าตอบแทน	0.234	0.105	0.268	2.226	0.029*	สัมพันธ์
ความมั่นคงในงาน	0.211	0.116	0.211	1.821	0.073	ไม่สัมพันธ์

Dependent Variable: ความผูกพันธ์ของพนักงาน Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
หมายเหตุ : มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยจากปัจจัยค้ำจุน มีค่า Sig ของตัวแปรด้านเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) และตัวแปรด้านการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) เท่ากับ 0.012 < 0.05 และ 0.029 < 0.05 ตามลำดับ กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 2 ด้าน มีผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีและการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันธ์กับองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในทางกลับกัน ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) มีค่า Sig = 0.995 เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน กล่าวคือ หากสถานที่ทำงานไม่มีความสะอาดปลอดโปร่ง ไม่มีอากาศถ่ายเทที่ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่มีสถานที่อำนวยความสะดวก เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร และห้องพักผ่อน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมเพียงพอต่อจำนวนพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจลาออกจากองค์กร

ปัจจัยลำดับถัดมา คือ ปัจจัยด้านการมีชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และปัจจัยด้านเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) มีค่า Sig = 0.556 และ 0.441 ตามลำดับ กล่าวคือ จากตัวแปรทั้ง 2 ด้าน ปัจจัยด้านเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน เช่น ในด้านข่าวสารและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของบริษัทนั้นไม่ชัดเจน บริษัทไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานของพนักงานที่เป็นมาตรฐาน พนักงานไม่ได้รับความเสมอภาคในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ และปัจจัยด้านการมีชีวิตส่วนตัว ที่พนักงานไม่มีเวลาว่างเพียงพอหลังเลิกงาน/ วันหยุด ซึ่งส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากองค์กรเช่นกัน

ตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน (Job Security) มีค่า Sig = 0.073 ด้านความมั่นคง ชื่อเสียงและการเงินขององค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร (Supervision and Management Team) มีค่า Sig = 0.055 ด้านการได้รับคำแนะนำ การตักเตือนที่มีเหตุผล การได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรม เสมอภาค รวมถึงอิสระในการแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานต่างก็ส่งผลให้พนักงานมีความต้องการลาออกจากงานเช่นกัน

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

แนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยงานที่ทำ (Job Assignment) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้พนักงานอยากลาออกจากงาน กล่าวคือ หากพนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ แต่โอกาสความก้าวหน้าน้อย เนื่องจากระบบของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นต้องเป็นไปตามลำดับอาวุโส รวมถึงภาระงานที่ทำไม่มีความเหมาะสม ลักษณะงานไม่ตรงตามความถนัดของพนักงาน จึงส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกในที่สุด ปัจจัยในลำดับถัดมา คือ ด้านการยกย่องชมเชย (Recognition) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการมุ่งที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) กล่าวคือ หากพนักงานทำงานสำเร็จ แต่ไม่ได้รับการชื่นชมหรือเห็นคุณค่าจากบริษัทเท่าที่ควร เพราะพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญต่อการเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ลักษณะงานที่ไม่มีความชัดเจน สะท้อนถึงแผนการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องการลาออก รวมถึงการที่พนักงานไม่สามารถนำความรู้ความสามารถของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีภาวะหมดไฟ และส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกเช่นกัน

สำหรับปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงานของบุคลากร ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานถือเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความสุขและตั้งใจทำงาน สถานที่สะอาด ปลอดภัย ช่วยเอื้ออำอวยความสะดวก ช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยในลำดับถัดมา คือ ปัจจัยด้านเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) ที่ไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม ส่งผลให้ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลงไป เช่นเดียวกับปัจจัยด้านการมีชีวิตส่วนตัว (Personal Life) โดยผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) ดังนั้น หากการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวไม่สมดุล พนักงานกลุ่ม Gen Y ก็มีความคิดที่จะลาออกจากงาน

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) และปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร (Supervision and Management Team) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจอยากลาออกในระดับน้อย เนื่องจากพนักงานกลุ่ม Gen Y เชื่อในศักยภาพของตนเอง ชื่อเสียงของบริษัทหรือหัวหน้าไม่ได้มีผลกระทบต่อความตั้งใจอยากลาออกจากงานเท่ากับปัจจัยอื่นๆ ที่กล่าวมาข้างต้น

สำหรับปัจจัยจูงใจ คือ การเติบโตในงาน (Growth) ถือเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอันดับที่ 1 ในการสร้างความผูกพันธ์ของพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานกลุ่ม Gen Y มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พนักงานกลุ่ม Gen Y มีความเห็นว่าการเติบโตในหน้าที่การงานและการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ องค์กรควรมีการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ และเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม หากบริษัทมีความมั่นคงในสิ่งเหล่านี้ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันธ์กับองค์กรเพิ่มขึ้น

สำหรับปัจจัยค้ำจุนนั้น การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) และเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) ถือว่าเป็นแรงจูงใจลำดับแรกของการคงอยู่ของพนักงาน กล่าวคือ ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ทั้งหัวหน้าดี ลูกน้องดี ส่งผลทำให้งานราบรื่น รวดเร็ว สบายใจและสนุกสนาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจ พนักงาน

อยากมาทำงาน และมีมาตราฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อภาระงาน ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับ เช่น ค่าประกับสุขภาพ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเดินทาง เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันธ์กับองค์กรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันธ์กับองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เอื้อให้ปัจจัยการพูดถึงภาพลักษณ์ขององค์เป็นไปในทางที่ดี พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากดำรงอยู่ในองค์กรเรื่อยไป เพราะพนักงานมั่นใจว่าองค์กรมั่นคงและพนักงานจะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นในอนาคต (Stay) นอกจากนี้ พนักงานจะตระหนักว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่าและความสำคัญ รวมถึงมีแรงกระตุ้นให้อยากพยายามร่วมกันทำงานเพื่อองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น (Strive)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลได้จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg’s ประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยจูงใจ และ (2) ปัจจัยค้ำจุน

1) **ปัจจัยจูงใจ** ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การยกย่องชมเชย (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโตในงาน (Growth) งานที่ทำ (Job Assignment) อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะพนักงานกลุ่ม Gen Y มีแรงจูงใจที่จะสามารถเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วหากมีผลงานโดดเด่น โดยปราศจากอุปสรรคด้านอายุงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Imai and Tomofumi, 2012) จากหนังสือ Toyota Overseas Management ปี 2102 พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานชาวไทย โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ลาออกจากงานเพราะอยากทำงานที่ให้คุณค่า และสนับสนุนความก้าวหน้าจากผลงานของพนักงานไม่ใช่เพียงแค่จากอายุงาน และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rojarayanon (2004) ที่ได้กล่าวถึงเหตุผลของการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้จัดการ สาเหตุมาจากไม่ชอบลักษณะงานที่ทำ และต้องการความก้าวหน้าที่มากขึ้น
2) **ปัจจัยค้ำจุน** (Hygiene Or Extrinsic Factors) ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) นโยบายและกระบวนการทำงาน (Policies and Procedures) ตำแหน่งในการทำงาน (Status) การมีชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และความมั่นคงในงาน (Job Security) เป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาของพนักงานในการคงอยู่ในองค์กร แต่เป็นเพียงองค์ประกอบรองเท่านั้น โดยปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้พนักงานอยากทำงานต่อในองค์กร คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hong et al. (2012) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีอำนาจในการจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องสมดุลกับค่าตอบแทนที่จะได้รับ

อย่างไรก็ตาม ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่างส่งผลต่อความผูกพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจากทฤษฎีของ Hewitt (2015) พนักงานจะแสดงพฤติกรรมในการพูดด้านบวกต่อองค์กร (Say) อยากทำงานอยู่ในองค์กร (Stay) และพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Strive) เป็นอย่างดี

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

1. องค์กรควรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน จากการทำแบบสอบถามพนักงานกลุ่ม Gen Y ได้ให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าของตนเองและการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก การที่องค์กรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเห็นถึงเป้าหมาย เส้นทางการเติบโตในหน้าที่การงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้การสนับสนุน เพิ่มโอกาสทักษะการเรียนรู้เพิ่มเติม ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความภักดีต่อองค์กร

2. พัฒนาหัวหน้างานให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพ การสอนงานที่ดีช่วยสนับสนุนและผลักดันพนักงานให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ ช่วยปลดล็อคข้อจำกัดของพนักงาน และดึงศักยภาพรายบุคคลออกมาปรับใช้ให้ตรงกับลักษณะงาน ช่วยสร้างจุดแข็ง และเข้าใจกระบวนการทำงานให้ตรงตามความถนัด ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ

3. ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทให้มีความยืดหยุ่น พนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบ Work-Life Balance เป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับบางส่วน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกลุ่ม Gen Y รู้สึกอิสระ เช่น การลงชื่อเข้าออกเวลางาน การเข้าทำงานที่บริษัททุกวัน การใส่ชุดยูนิฟอร์ม เป็นต้น

7.2 ข้อเสนอแนะในการต่อยอดงานวิจัย

สำหรับงานวิจัยในอนาคต เพื่อหาแนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลาย เช่น จากองค์กรอื่นๆ เพื่อได้ข้อมูลที่หลากหลาย ส่งผลให้ได้มุมมองใหม่ๆ

2. ควรมีการเก็บข้อมูลทางสถิติเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. เมื่อทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยที่ผลต่อการลาออกของพนักงานกลุ่ม Gen Y แล้ว ผู้ที่สนใจต่อยอดงานวิจัยควรศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารในการรับมือ และรักษาพนักงานให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้นาน อันส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคล และสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าต่อพนักงานได้สูงสุด

REFERENCES

Anviset, J., and Rahothan, J. (2019). Factors affecting intention to quit of generation y staff in Autopart manufacturers in Laemchabang Industrail estate. *Journal of Graduate Research Sripatum University, 10*(1), 205-217.

Fukofuka, S. (2014). Factors that predict employee retention in profit and not-for-profit organizations. *Global Journal of Human Resource Management, 2*(4), 1-8.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snydermann B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.

Hewitt, A. (2015). 2015 Trends in global employee Engagement. Retrieved from https://www.aonhumancapital.com.au/getmedia/9228ab41-852b-4c50-abc6-4caa3529c86e/2015-Trends-in-global-employee-engagement.pdf

Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., and Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management, 3*(2), 60-79.

Imai, H., and Tomofumi, A. (2012). Toyota's Overseas Management. Post Books.

Imna, M., and Hassan, Z. (2015). Influence of human resource management practices on employee retention in Maldives retail industry. *International Journal of Accounting, Business and Management, 1*(1), 54-87.

Jutharat, A., Jiraporn, R., (2019). Factors Affecting Intention to Quit of Generation Y Staff in Autopart Manufacturers in Laemchabang Industrail Estate. *Journal of Graduate Research Sripatum University*, *10(1),* 206-208.

Mehta, M., Kurbetti, A., and Dhankhar, R. (2014). Review Paper-Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, 2(2)*, 154-164.

Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2017). Relations between Japan and Thailand. Retrieved from https://www.th.emb-japan.go.jp/itpr_th/relation_index.html

Pajchamat, P. (2018). *The factors relating job satisfaction affected to employee retention of Japanese financial service company*. College of Management Mahidol University.

Rojarayanon, B. (2004). Know Thai, understand Japanese. Bangkok: TPA Press.

Thiptiampong, K. (2016). 559). Culture (?) Work of Japanese people. Retrieved from https://mgronline.com/japan/detail/9590000121106.

Yamane, T. (1973). *Statistics. An introductory analysis*. (3rd Edition). New York: Harper & Row.

ข้อมูลติดต่อ

1. ธัญวรัตน์ สุรัติชัยกุล (Thunwarat Surattichaikun)
   E-mail: evethunwarat@gmail.com
   บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
   Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
2. ผศ. ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (Asst. Prof. Dr.Watcharapoj Sapsanguanboon)
   E-mail: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th
   บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
   Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi