

การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในยุคเจนเนอเรชั่นวาย ของบริษัทพลังงานทดแทนชีวมวล จังหวัดขอนแก่น

MOTIVATION IN GENERATION Y EMPLOYMENT OF BIOMASS COMPANY KHON KAEN PROVINCE

ปรีดาพร ชุมสงฆ์¹
อมรรวรรณ รุ่งกุล²
วิเชียร วรพุทธพร³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหาสาเหตุที่แท้จริงปัญหาการลาออกของพนักงานในยุค Generation Y 2) ศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y โดยการระดมสมองและใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลาในการหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาการลาออก จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มที่เป็น Generation Y จำนวน 30 คน ผลการศึกษาพบสาเหตุที่สำคัญคือ 1) นโยบายของการบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ 2) การไม่แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทราบ 3) ความสัมพันธ์ด้านเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานที่ไม่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จากประเด็นปัญหาและสาเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้นำทฤษฎีสองปัจจัย และหลักในการบริหารพนักงาน Generation Y ตามแนวทางการบริหารของ Donald R.Hillman มาจัดทำแผนพัฒนาและแก้ไขระบบในการทำงาน ทั้งนี้คาดหวังว่าจะสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y บริษัทพลังงานทดแทนชีวมวลลงได้

คำสำคัญ: แรงจูงใจ เจนเนอเรชั่นวาย การลาออก

Abstract

The purposes of this study are to 1) Study investigate the actual generation Y employees' problem leading them to resign from the job, 2) Study find the way to protect company employee turnover of generation Y. The study conducted by the brain storming and fishbone chart was used for data analysis to solve the problems. A sample was selected from 30 company employees in generation Y. The results of the study was as follows; 1) the company management policy was not stable and systemic 2)the employees have not been informed their key performance indicator (KPI), 3)the relationship and teamwork between colleagues and manager was not supported their performance. According to the causes of problem, "Two-Factor-Theory" and "Generation Y employee management principles by Donald R.Hillman" were used to be the key of working system development to decrease employee turnover in the biomass company.

Keywords: Motivation, Generation Y, Resignation

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40002
+66-(0) 8-8549-0769 pchumsong@gmail.com

² อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยี มหาววิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการบริหารและการจัดการต่อทรัพยากรในส่วนต่างๆ อย่างเช่น เงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบัน

พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างต่อการผลิตทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคครัวเรือน ส่งผลให้ธุรกิจด้านพลังงานทดแทนในปัจจุบันเกิดการตื่นตัวและกำลังเป็นที่นิยม เพื่อให้ตอบสนองกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนในเรื่องพลังงานทางเลือก อีกทั้งพื้นที่โดยส่วนใหญ่ของประเทศไทยนั้นเป็นพื้นที่ของการเกษตรที่สามารถนำมาผลิตได้เอง ทำให้พลังงานทดแทนสามารถผลิตได้เองภายในประเทศ ซึ่งจะประกอบด้วยแสงอาทิตย์ ลม พลังน้ำขนาดเล็กชีวมวล ก๊าซชีวภาพ ชยะ และเชื้อเพลิง ในปี 2556 ประเทศไทยมีการใช้พลังงานทดแทน 8,232 พันตัน เทียบเท่าน้ำมันดิบ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 12.9 และคิดเป็นร้อยละ 10.9 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย ส่งผลทำให้มีการลดการนำเข้าพลังงาน คิดเป็นมูลค่า 203,822 ล้านบาท และสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ 25.25 ล้านตัน [1] โดยความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้า ในขณะนี้มีความต้องการใช้อยู่ในระดับที่สูงมากขึ้น ความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าของระบบเดือนพฤศจิกายนเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2557 มีค่าเท่ากับ 24,961.80 เมกะวัตต์ เพิ่มขึ้นจากเดือนที่ผ่านมา 705.67 เมกะวัตต์ หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.91 [2] ส่งผลทำให้ธุรกิจด้านพลังงานทดแทน เกิดการขยายตัวเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการในภาคอุตสาหกรรมและภาคครัวเรือนได้ตามปริมาณที่ต้องการ

บริษัทพลังงานทดแทนชีวมวล จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการออกแบบและการดำเนินงานโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า ประเภทพลังงานทางเลือกในรูปแบบพลังงานชีวมวล ที่ได้มาจากส่วนที่เป็นวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมกระดาษ เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้าโดยผ่านกระบวนการเผาไหม้ ในขณะนี้บริษัทกำลังเผชิญกับปัญหาในเรื่อง ขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่เป็น Generation Y ที่มีอัตราการลาออก คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 26.31 ถึงแม้เป็นสัดส่วนที่ไม่มากนัก แต่มีผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก ในเรื่องการสรรหาบุคลากรให้ได้ตามที่ต้องการนั้นทำได้ยาก เพราะบุคลากรที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในธุรกิจประเภทนี้มีน้อย ทำให้มีผลกระทบต่อบริษัท ในแง่ของเรื่องต้นทุนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานได้ตามศักยภาพที่องค์กรตั้งไว้เป็นจำนวนมาก หากบริษัทไม่สามารถที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นาน ก็จำเป็นต้องมีการลงทุนใหม่อีกรอบในการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถตามที่กำหนด เกิดเป็นต้นทุนที่ซ้ำซ้อน และในแง่ของต้นทุนที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินนั้น ส่งผลกระทบทำให้ระบบการทำงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง และเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานที่เหลือในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ลดลง เกิดความล่าช้า เป็นแรงผลักดันอีกด้านให้พนักงานที่เหลือเกิดความรู้สึกอยากลาออกตาม พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นปัญหาที่สำคัญ ที่ควรเร่งค้นหาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวและเพื่อให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่แท้จริงปัญหาการลาออกของพนักงานในยุค Generation Y
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y

วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาสาเหตุที่แท้จริงปัญหาการลาออกของพนักงานในยุค Generation Y
 - 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานในกลุ่ม Generation Y ของบริษัทพลังงานทดแทนชีวมวล โดยเน้นเฉพาะกลุ่มตัวอย่างพนักงานในตำแหน่งงานวิศวกรรม จำนวน 30 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกมากที่สุดในบริษัท
 - 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้วิธีการระดมสมองจากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน Generation Y จำนวน 30 คนในการเก็บรวบรวมข้อมูลสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาการลาออก และใช้แผนผังก้างปลาในการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
 - 1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มๆ ละ 10 คน เพื่อระดมสมองค้นหาสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน Generation Y ใช้เวลาในการระดมสมองกลุ่มละ 30-45 นาที

นำสาเหตุจากการระดมสมอง มาวิเคราะห์ด้วยแผนผังก้างปลา เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของปัญหาและค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และนำไปกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน Generation Y
2. การศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y
 - 2.1 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ จากบทความ งานวิจัย วารสาร ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน Generation Y เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y
 - 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำสาเหตุที่แท้จริงจากแผนผังก้างปลา มาจัดเรียงลำดับสาเหตุที่ควรได้รับการแก้ไขปัญหา เรียงตัวนก่อนหลัง โดยนำทฤษฎีสองปัจจัย [3] และทฤษฎี 3Rs ตามหลักในการบริหารพนักงาน Generation Y [4] เพื่อจัดทำแผนแนวทางในการแก้ไขปัญหาลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการลาออกของพนักงานในยุค Generation Y

สาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงานในยุค Generation Y จากแผนผังก้างปลาพบว่ามีสาเหตุอยู่ 3 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านขั้นตอนในการทำงานสาเหตุที่พบคือ 1) การวางแผนงานที่ไม่เป็นระบบและขาดประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจาก ขาดแผนสำรองในการทำงานและไม่แจ้งรายละเอียดให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ทำให้การทำงานมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น 2) การไม่มีนโยบายในการแก้ไขปัญหาภายในบริษัทที่ชัดเจน เนื่องจากขาดคู่มือในการแก้ไขปัญหา ทำให้ต้องหาทางออกร่วมกันเป็นครั้งๆ เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานและไม่สามารถหาทางออกที่แท้จริงได้ 3) การไม่มีนโยบายในการบริหารงานที่เป็นระบบ เนื่องจากขาดความชัดเจนในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ทำให้ต้องรับผิดชอบงานนอกเหนือหน้าที่ๆ ส่งผลทำให้คุณภาพของงานไม่ได้ตามที่กำหนด ด้านการเงินสาเหตุที่พบคือ 1) ไม่มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ ส่งผลทำให้พนักงานไม่ทราบวิธีการในการประเมิน

ผลงานและการขึ้นเงินเดือน และด้านกำลังคน สาเหตุที่พบคือ 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหัวหน้างาน เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากหัวหน้างานและไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งได้แสดงการวิเคราะห์สาเหตุด้วยเครื่องมือแผนผังก้างปลาตามภาพที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงาน Generation Y

2. ผลการศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน Generation Y

แนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานพบว่า ควรมีการปรับปรุงแผนงานให้เป็นระบบ และสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบถึงนโยบายในการบริหารขององค์กรที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันแบบทีม เพื่อให้พนักงาน Generation Y มีความพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกถึงการทำงานที่มีคุณค่าและอยากทำงานให้องค์กร โดยจัดทำโครงการริเซตแผนการทำงานของเราและ โครงการพัฒนา 3 Generation

สรุป

สาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงานในยุค Generation Y มีสาเหตุที่สำคัญๆ อยู่ 3 สาเหตุได้แก่ 1) นโยบายของการบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ 2) การไม่แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทราบ 3) ความสัมพันธ์ด้านเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานที่ไม่ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งผลทำให้พนักงานในกลุ่ม Generation Y ขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดความผูกพันกับองค์กร จากสาเหตุข้างต้นจึงได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน Generation Y โดยได้นำทฤษฎีสองปัจจัย [1] และทฤษฎี 3Rs ตามหลักในการบริหารพนักงาน Generation Y [2] มาเสนอเป็นแผนงานโครงการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน Generation คือ โครงการริเซตแผนการทำงานของเราและ โครงการพัฒนา 3 Generation

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาอิสระในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน Generation Y เท่านั้น ในการศึกษาค้างต่อไปควรที่จะศึกษากลุ่มที่เป็น Generation อื่นเพื่อดูความสัมพันธ์และวิธีการการทำงานร่วมกัน เพื่อใช้ในการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในครั้งต่อไป
2. ควรมีการกระตุ้นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเพราะวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
3. ในอนาคตควรมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการนำระบบต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นการวางแผนเส้นทางการเติบโตในตำแหน่ง (Career Path) หรือการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

กิตติกรรมประกาศ

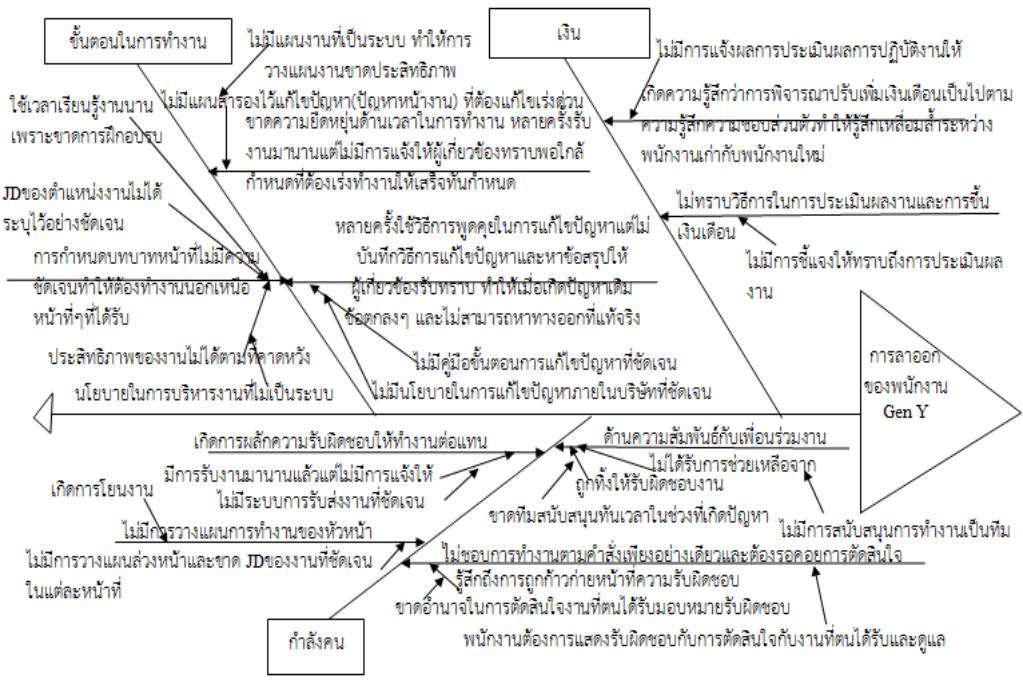
การศึกษาค้างอิสระในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ดร.วิเชียร วรพุทธพร อาจารย์ที่ปรึกษา และท่านอาจารย์อมรรวรรณ รังกุลอาจารย์ผู้ให้คำปรึกษา ที่คอยแนะนำให้คำปรึกษา ตลอดจนสละเวลาอันมีค่าของท่าน ชี้แจงข้อบกพร่องต่างๆ ให้การศึกษาในครั้งนี้เสร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบการศึกษาค้างอิสระทุกท่าน ที่สละเวลาอันมีค่าคอยให้คำแนะนำ ให้การศึกษาค้างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณครอบครัวของข้าพเจ้า ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน พี่ๆ น้องๆ ที่คอยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและการส่งเสริมที่ดีมาโดยตลอด

เอกสารอ้างอิง

- [1] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2558). **คลังข้อมูล กราฟและสถิติ ความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด**. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2558,จาก <http://www.egat.co.th>
- [2] กระทรวงพลังงาน. (2558). **รายงานพลังงานทดแทนของประเทศไทย กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานกระทรวงพลังงาน**. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2558, จาก <http://www4.dede.go.th>
- [3] อมรรวรรณ รุ่งกุล. (2556). **การจัดการองค์กร**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังงานานาวิทยา
- [4] Donald R.Hillman. (2011). **The 3Rs of Managing Millennial Employee (Recruit, Relate & Retail)**. Retrieved 15 April 2558, from <http://hrprofessionalsmagazine.com>



ภาพที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงาน Generation Y