

การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม

THE PARTICIPATORY DEVELOPMENT IN EMPLOYEES RETENTION PLAN

สุนิดา เพ็งลี¹ และมณฑล สรไกรกิตติกุล²

Sunida Penglee¹ and Monthon Sorakraikitikul²

^{1,2}คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

^{1,2}Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาแผนการรักษาพนักงานโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ และ 2) นำเสนอแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมที่ได้พัฒนาขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการรวมจำนวน 20 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลจำนวน 13 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องของการรักษาพนักงานว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้ความสำคัญอย่างมาก และบุคลากรมองว่าปัจจัยในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่ควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผลจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ได้แนวทางอันเกิดจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำเป็นแผนงานจำนวน 3 แผนคือ (1) แผนการปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (2) แผนการคัดเลือกตำแหน่งผู้นำทีม การพัฒนาและฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำ และ (3) แผนงานในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยผลที่ได้มานั้นสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง โดยที่บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมนี้จะสามารถทำให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม แผนการรักษาพนักงาน ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The objectives of this research are 1) to develop an employee retention plan based on the participation process of the employees in the SMEs business division and 2) to propose the employee retention plan which has been developed. The informants were 20 SMEs business division employees. Thirteen of them had been individually interviewed while 7 employees participated in focus group. The result showed that the employees of SMEs business division understood that employee retention was important to the organization. Furthermore, they were

aware that training and development, supervisor and working environment were the essential factors which should be improved. After collecting data and analyzing data, 3 programs were emerged from the participating processes: (1) Training roadmap program which was more relevant with the job characteristic of customer- relationship manager; (2) The selection program of the team leaders, training and development plan for enhancing leadership skills; and (3) The program to build the good working environment. The 3 emerging plan were results of the actual participation processes which the employees agreed that it would meet the needs of the employees.

Keywords: Participation, Employee retention plan, Human Resource

บทนำ

ปัจจุบันแม้ว่าเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจในกลุ่มธนาคารให้ก้าวทันคู่แข่ง แต่สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กันก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์หรือทุนอย่างหนึ่งที่มีค่า องค์การต้องมีการลงทุนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Sonmanee, 2016) เพราะหากองค์การมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้องค์การมีกำลังคนที่จะสามารถสนับสนุนการเติบโตขององค์การต่อไปได้ (Songsujaritkul, Chaiyakit & Santirattagul, 2008: 1) โดยหนึ่งในสายงานของธนาคารที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กรอย่างมากคือ สายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ (SME) ซึ่งเป็นสายงานที่มีการดำเนินการเพื่อเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและสนับสนุนเงินทุนสินเชื่อลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมให้กับลูกค้าของธนาคาร โดยตำแหน่งนี้ถูกใช้ชื่อว่า ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการที่จะมีหน้าที่วางแผนและเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า ซึ่งก็คือพนักงานขาย (Sales) ที่จะให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการของธนาคาร ทั้งนี้บุคลากรจึงเป็นผู้ที่มีความรู้เชิงลึกในด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารและทักษะในด้านการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ จึงเป็นบุคลากรที่มีความสามารถเป็นที่ต้องการจากธนาคารคู่แข่ง และเกิดการดึงดูดกันระหว่างธนาคาร ข้อมูลในปี 2558 พบว่า อัตราการลาออกเพื่อไปยังต่างธนาคารมีสูงถึง 24.78% ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหาร

จัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ทั้งในแง่ของการสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการรักษาพนักงานให้คงอยู่ต่อไป เพราะว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดสำหรับองค์กรและเป็นสิ่งที่จะทำให้้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ การที่้องค์การสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้นั้น จะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาและแสดงให้เห็นความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรได้ (Roy, 2015: 346)

ดังนั้นหากองค์กรมีการกำหนดแนวทางในการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างคนในองค์กร ตั้งแต่การให้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมกิจกรรม (Chanthawanit, 1999: 67) ผลลัพธ์ที่ได้มาก็จะตอบสนองความต้องการและทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

การวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้องค์การมีแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมกับพนักงานในองค์กร และสามารถนำแนวคิดและขั้นตอนในแผนการรักษาพนักงานที่น่าเสนอในครั้งต่อไปปรับใช้ในโอกาสต่อไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแผนการรักษาพนักงานโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ
2. เพื่อนำเสนอแผนการรักษาพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการที่ได้พัฒนาขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

1. การรักษาพนักงาน

การรักษาพนักงานเป็นแนวทางที่องค์กรจะชำระไว้ซึ่งการทำงานของพนักงานเพื่อให้ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และยังเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมากในทุกองค์กร (Hassan et al., 2011: 9) โดยองค์กรจะต้องสรรหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การสนับสนุนจากหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น (Das & Baruah, 2013) โดยการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับเรื่องของการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน โดยความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่องานอันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้พนักงานเกิดความสุข มีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้น และสามารถทำงานได้ดีจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กรและยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป และเมื่อมีความพึงพอใจก็จะทำให้ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

ผลการศึกษาของ Tower Watson (2014) เรื่อง Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยเรื่องงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา หากองค์กรสามารถรักษานักงานไว้ได้จะเป็นการเพิ่มความสำคัญของทุนทางปัญญาและสร้างความรู้สึกผูกพันในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า และช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากการเข้าและออกของพนักงาน (Pantapalangura, 2007: 107)

2. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมถือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา

คุณภาพขององค์กร คือ เมื่อบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนจะช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้าน ทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจริงที่จะนำไปสู่การยอมรับและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและส่งผลให้เกิดความรู้สึกพอใจในองค์กรและความผูกพัน การมีส่วนร่วมเป็นการร่วมมือกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นโดยอาจเป็นการร่วมกันคิด วิเคราะห์ ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และประเมินผล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Kokpol, 2009: 17-19) ซึ่งผลลัพธ์นั้นก็จะมาจากการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาขึ้นมาขึ้นนั่นเอง

สำหรับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นนั้นสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การทำประชาคมติ การจัดประชุม การอภิปรายและเลือกตั้ง การสำรวจความคิดเห็น การเปิดการรับฟังแบบกว้าง และการสนทนากลุ่ม เป็นต้น (Rowe & Frewer, 2000) จากวิธีในการสร้างการมีส่วนร่วมข้างต้น งานวิจัยนี้จึงใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปที่นำไปสู่การวางแผนโดยเป็นกระบวนการที่มีลักษณะการพูดคุยที่เป็นธรรมชาติ มีบุคคลที่เป็นผู้นำ (Moderator) ในการพูดคุยเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศในการสนทนากลุ่ม โดยมีหลักสำคัญคือ ผู้ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะมีประมาณ 6-12 คน และต้องเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ได้ (Sriratdeejarus, 2006: 44-45) ซึ่งมีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อบริบทองค์กรที่ศึกษาและงานวิจัยชิ้นนี้

3. ขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วม

สำหรับขั้นตอนของการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม นั้น แนวคิดของ Cohen & Uphoff (1977) และ Buchy & Hoverman (2000) ระบุ 5 ขั้นตอนหลักในการสร้างการมีส่วนร่วม ได้แก่ ขั้นริเริ่มโครงการ ขั้นวางแผนโครงการพัฒนา ขั้นดำเนินโครงการ ขั้นรับผลที่เกิดโครงการพัฒนา และขั้นประเมินผลโครงการพัฒนา โดยทั้ง 5 ขั้นตอนนี้

จะปรากฏในระหว่างการทำเนินการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย ซึ่งเมื่อสร้างการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนดังกล่าวนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน ช่วยลดความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งยังสามารถสะท้อนกลับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากข้อคิดเห็นจากพนักงานในองค์กรที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นแผนงานต่อไปได้

การรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการต้องการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้จนทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแผนการรักษาพนักงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะสนับสนุนและรักษาไว้ซึ่งพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรต้องพิจารณาดำเนินการ ทั้งนี้การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาแผนการรักษาพนักงานเองจะทำให้ได้แผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผน การร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้แผนที่พัฒนาขึ้นมีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับ และถูกนำมาใช้ในการดำเนินงาน จนถึงการยอมรับผลและปรับปรุงแผนต่อไป

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานของสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการด้วยการให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ อย่างอิสระ จึงใช้การสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในการสร้างการมีส่วนร่วมและเป็นการเก็บข้อมูลในขณะเดียวกัน ทั้งนี้มีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้ที่มีตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี และมีผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีขึ้นไป ซึ่งจากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า เกิดความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) คือไม่มีข้อมูลใหม่ปรากฏขึ้นเมื่อเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ถึงคนที่ 13

สำหรับการสนทนากลุ่มเลือกผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีผลคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีขึ้นไป และเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ซ้ำกับผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์รายบุคคล

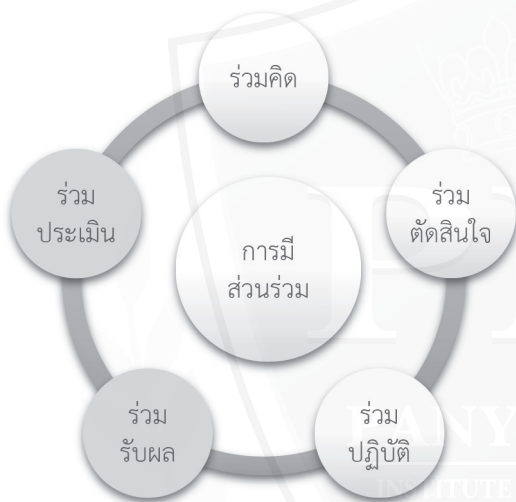
การสนทนากลุ่มจะมีการสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (Breen, 2006: 464-467) เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วก็จะทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ และความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแตกต่างกันนั้น มีความสอดคล้องกันหรือแตกต่างกันในประเด็นใดบ้าง โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และเอกสารเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธี Thematic Analysis (Braun & Clarke, 2006: 87) โดยการถอดบทสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม และนำข้อมูลมาจัดระบบ ทบทวนใจความหลักของข้อมูล วิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัย

1. กระบวนการมีส่วนร่วม

ในบริบทของภาคเอกชนทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังมีการนำวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานไม่มากนัก จากการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า วิธีการสร้างการมีส่วนร่วม

ด้วยการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการหลายประการ อาทิ สร้างให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างพนักงานและผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และกล้านำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยสังเกตผู้ให้ข้อมูลในระหว่างการเก็บข้อมูลพบว่า มีความสัมพันธ์ของขั้นตอนการมีส่วนร่วมที่สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการมีส่วนร่วม

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นลำดับในแต่ละขั้นตอนของการมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญคือจะต้องมีการร่วมคิด (ขั้นริเริ่มโครงการ) ร่วมตัดสินใจ (ขั้นวางแผนโครงการพัฒนา) ร่วมปฏิบัติ (ขั้นดำเนินโครงการ) ร่วมรับผล (ขั้นรับผลที่เกิดโครงการพัฒนา) และร่วมประเมิน (ขั้นประเมินผลโครงการพัฒนา) ก่อนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจน และแจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบว่าการเก็บข้อมูลนี้จะมีประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคต เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลจะได้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเสนอแนะความคิดเห็นอย่างอิสระและเต็มที่ ซึ่งเมื่อเข้าสู่การดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีการสะท้อน

ความคิดเห็นว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงาน จากการนั่งพูดคุยร่วมกันเพื่อสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหานั้น ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับตัวอย่างความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ดังข้อความต่อไปนี้

“ในลักษณะนี้ที่เป็น Focus Group ทำให้ทาง HR ผู้บริหารงาน HR ก็ได้มาฟังแนวความคิดของพนักงานจริงๆ ซึ่งน้อยนักที่จะมีการทำแบบนี้ เห็นมีแต่คิดๆ แล้วส่งต่อให้พนักงานทำ จนมันเกิดความไม่เข้าใจกัน เพราะฉะนั้นการมีส่วนร่วมเลยดีกว่ามาแบบลาออกไปแล้วค่อยโทรถาม แบบนั้นไม่เวิร์ค” (ข้อมูลจากสนทนากลุ่ม, กุมภาพันธ์ 2559)

จากตัวอย่างความเห็นจากการสนทนากลุ่มข้างต้น เห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมองเห็นถึงความสำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการวิจัยนี้เป็นอย่างยิ่ง ถือเป็นการเปิดโอกาสให้หลายส่วนได้มาร่วมรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป สะท้อนให้เห็นว่าหากองค์กรได้ทราบถึงความต้องการของพนักงาน และรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา จะทำให้ได้มาซึ่งแผนงานที่มีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติตาม

2. ผลลัพธ์ของกระบวนการมีส่วนร่วม

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนของการมีส่วนร่วมที่ค้นพบจากการวิจัยกับขั้นตอนการมีส่วนร่วมที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนั้น ปรากฏว่ามีขั้นตอนที่แตกต่างกันอยู่ 2 ขั้นตอนคือ 1) ในกลุ่มของขั้นตอนตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัตินั้นพบว่า เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างกันของผู้ให้ข้อมูล คือ มีการร่วมสะท้อนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษาพนักงานที่ควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีทั้งคล้ายและแตกต่างกันไป รวมถึงผู้ให้ข้อมูลก็พยายามเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ในการวางแผนการรักษาพนักงานร่วมกัน

2) ในขั้นตอนร่วมรับผล ร่วมประเมิน ยังไม่สะท้อนการมีส่วนร่วมมากนักเนื่องจากแผนการรักษาพนักงานที่พัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้นยังอยู่ในระหว่างการนำเสนอและพิจารณาจากผู้บริหารหลายส่วน รวมไปถึงอยู่ในระหว่างการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินตามแผนงาน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ได้รับจากการวิจัยก็ทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากกระบวนการมีส่วนร่วมนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Kokpol (2009) ที่ได้สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการทำให้บุคลากรเกิดความสนใจในประเด็นนั้นๆ มากขึ้น รวมถึงทำให้เกิดการตัดสินใจและแนวทางการทำงานที่เป็นที่ยอมรับมากขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายและลดการสูญเสียเวลา เกิดฉันทามติและความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างกัน และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือในการนำไปปฏิบัติเป็นต้น

3. แผนการรักษาพนักงานจากการมีส่วนร่วม

จากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า ประเด็นที่บุคลากรในสายงานมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการพัฒนาและต่อยอดให้ดีขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรักษาพนักงาน ประกอบไปด้วยเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา เรื่องการเตรียมความพร้อมในการเป็นหัวหน้างาน และเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งรายละเอียดที่ได้ในแต่ละประเด็นมีดังนี้

3.1 แผนการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า การอบรมและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรมองว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในองค์กรเพราะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสนับสนุนให้สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางที่เป็นข้อสรุปจากการมีส่วนร่วม ได้แก่ ควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรหรือการอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และควรเน้นการอบรมเกี่ยวกับนโยบายเครดิตและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร รวมไปถึงการจัดทำแผนเส้นทางการเรียนรู้

(Training Roadmap) ที่ชัดเจนถึงความรู้และทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนา

ดังนั้นจากผลการศึกษาทำให้องค์กรมีข้อเสนอใหม่สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ (Sales) และกำหนดให้มีความรู้และทักษะที่ต้องพัฒนาในแต่ละหลักสูตรที่สัมพันธ์กับความจำเป็นในการพัฒนาทักษะเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างแท้จริง มีการร่วมกันปรับเปลี่ยนแผนการอบรมให้สอดคล้องกับอายุงานและทักษะที่จำเป็นต้องเรียนรู้ในแต่ละช่วง มีการแบ่งการฝึกอบรมและพัฒนาตามช่วงอายุงานใน 5 ระดับ

ระดับที่ 1 - ช่วงอายุงาน 0-3 เดือน เป็นช่วงของการเรียนรู้ในหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการขึ้นตำแหน่งโดยจะเรียนรู้ถึงกระบวนการทำงานในตำแหน่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าผู้ประกอบการ รวมไปถึงหลักสูตรที่ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ได้รับใบอนุญาตต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ธนาคาร

ระดับที่ 2 - ช่วงอายุงาน 4-6 เดือน เป็นช่วงของการเรียนรู้ในหลักสูตรทางด้านการเสริมสร้างความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ที่จำเป็น หลักสูตรเสริมสร้างบุคลิกภาพ และหลักสูตรเพื่อเสริมทักษะทางด้านการขายขั้นพื้นฐานเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่องานขายและสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ระดับที่ 3 - ช่วงอายุงาน 7-12 เดือน เป็นช่วงของการเรียนรู้ในหลักสูตรทางด้านการเจรจาต่อรองอย่างมืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและทักษะความสามารถของพนักงานให้เจรจาต่อรองเพื่อได้มาซึ่งข้อตกลงที่จะเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ระดับที่ 4 - ช่วงอายุงาน 1-2 ปี เป็นช่วงของการเรียนรู้ในหลักสูตรทางด้านทักษะการโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมทักษะในการวิเคราะห์และจุดใจผู้ฟังในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 5 - ช่วงอายุงาน 3-5 ปี เป็นช่วงของการเรียนรู้ในหลักสูตรเกี่ยวกับการเป็นที่ปรึกษาหรือ

Consultative Sales and Negotiations Skills เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีกระบวนการขายเชิงให้คำปรึกษา และการเจรจาต่อรองสำหรับกลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมถึงเข้าสู่ช่วงของการทบทวนเนื้อหาการเรียนรู้ที่เรียนไปทั้งหมด

ซึ่งแผนเส้นทางการเรียนรู้เหล่านี้เป็นผลของการมีส่วนร่วมจากการให้ข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ผ่านการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่มที่อยู่บนพื้นฐานและบริบทของการทำงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ จึงเป็นแผนที่สะท้อนความจำเป็นในการฝึกอบรมและความต้องการพัฒนาทักษะความรู้ของตัวพนักงานเองได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rudeesart (2005) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์หาค่าของงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยต้องผนวกเอาผลจากการประเมินผลงาน ความรู้ความสามารถในการทำงานนั้นมาเป็นหลักในการพิจารณาหาช่องว่างในการฝึกอบรมรวมถึงจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความจำเป็นในงาน เนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนาจะต้องสร้างเส้นทางการเรียนรู้ให้กับพนักงานอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานได้มองเห็นโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ในองค์การ เพราะการพัฒนาคือการลงทุนอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Curry, McCarragher & Dellmann-Jenkins, 2005: 932-934)

3.2 การเตรียมความพร้อมในการเป็นหัวหน้างาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานในองค์การ ด้วยลักษณะงานที่จะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมและต้องมีการอนุมัติงานจากหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งหากหัวหน้างานที่มีความพร้อมทั้งในแง่ของการบริหารงานและบริหารทีมงานก็จะสามารถสนับสนุนการทำงานของพนักงานได้ แต่หากเป็นกรณีที่มีการแต่งตั้งหัวหน้างานใหม่ในทุกๆ ปี อาจเกิดช่องว่างในเรื่องของการปรับบทบาทการทำงานเกิดขึ้น ดังนั้น

การสร้างความเข้าใจในการปรับบทบาทใหม่ในการบริหารจัดการทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากการวิจัยบนพื้นฐานของการสร้างการมีส่วนร่วมและผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานต้องการให้มีการพัฒนาทักษะผู้นำให้กับผู้ที่จะเป็นผู้นำทีมก่อนการทำงานจริง เพื่อปรับบทบาทหรือเตรียมความพร้อมก่อนการทำงานที่หัวหน้างาน โดยมีการนำเสนอการพัฒนาทักษะผู้นำในลักษณะของค่ายอบรม ผู้จัดการทีมใหม่ เพื่อเป็นการสร้างต้นแบบที่ดี (Role Model) และเพื่อเป็นเกณฑ์คัดเลือกผู้นำทีมที่มีคุณภาพ รวมไปถึงมีข้อเสนอเพื่อปรับกระบวนการแต่งตั้งหัวหน้างาน โดยมีข้อเสนอให้ใช้การประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกจากผู้บริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งหัวหน้างานที่ดีและสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับลูกน้องได้ และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shaw (1997) ที่ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าทีมกับลูกน้องที่สำคัญคือ การสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งหัวหน้างานที่ดีจะแสดงให้เห็นถึงพลังด้านบวกที่สะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ทั้งในแง่ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจากผลการศึกษาสามารถนำมาวางแผนเป็นกระบวนการได้ 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการคัดเลือกตำแหน่งหัวหน้างาน มีการนำเครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศา (Thach, 2002: 205-210) มาใช้ในการประเมินเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะความสามารถทั้งทักษะความสามารถหลักและทักษะความเป็นผู้นำ โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จากตนเอง หัวหน้างานโดยตรง เพื่อนร่วมงาน พนักงานในความดูแล ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ร่วมกับกระบวนการสัมภาษณ์ด้วย 2) ขั้นตอนการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำ โดยการสร้างเส้นทางการเรียนรู้ (Training Roadmap) ของตำแหน่งผู้นำทีม เพื่อช่วยให้พนักงานที่จะขึ้นตำแหน่ง

ได้ตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทการเป็นผู้นำทีมที่ดีที่จะช่วยในการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งก่อนขึ้นตำแหน่งและหลังขึ้นตำแหน่ง โดยช่วงก่อนขึ้นตำแหน่งจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานเพื่อที่จะเป็นผู้จัดการทีมในอนาคตและเสริมสร้างความมั่นใจในบทบาทการเป็นหัวหน้างาน ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวนี้จะประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การเสริมสร้างแรงบันดาลใจ Inspire you to be the success จากผู้บริหารสายงาน; ส่วนที่ 2 คือ แนะนำกระบวนการทำงาน และบทบาทหน้าที่ผู้นำทีม; ส่วนที่ 3 คือ เรื่องภาวะผู้นำเบื้องต้น โดยจะเรียนรู้ทักษะการบริหารงานเบื้องต้น กระบวนการบริหาร บทบาท และหน้าที่ของหัวหน้างาน รวมถึงบทบาทผู้นำทีมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และส่วนที่ 4 คือ เรื่องทักษะการเป็นผู้บริหารทีมขาย ซึ่งเน้นที่ทักษะผู้นำในการสอนงาน การให้คำปรึกษาและการติดตามงาน รวมถึงขั้นตอนและเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และเรียนรู้วิธีการในการสื่อสาร กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจทีมงานในแต่ละสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

และเมื่อเข้าสู่การเป็นหัวหน้างานเต็มตัวแล้ว ก็จะต้องเข้ารับการอบรมที่เน้นในเรื่องการเสริมสร้างศักยภาพ และทักษะความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาตามเส้นทางการเรียนรู้ของตำแหน่งหัวหน้างาน เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและทักษะในการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของพนักงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่าการเตรียมความพร้อมในการเป็นหัวหน้างานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะสะท้อนบทบาทการเป็นผู้นำอันเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานได้ และเมื่อเกิดการเรียนรู้ในการเป็นหัวหน้าที่ดีแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน อันก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้

พนักงานคงอยู่กับองค์กร หรือเป็นการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรนั่นเอง

3.3 เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยเสริมในเชิงบวกที่สำคัญในการทำงานในองค์กร จึงร่วมเสนอแนวทางในการพัฒนาที่เน้นกระบวนการที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผลักดันให้เกิดการสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม การให้ความสำคัญกับการสอนงานพนักงานใหม่ด้วยคู่สอนงาน (Buddy) โดยเพื่อนร่วมงาน และมีการโค้ช (Coaching) จากผู้นำทีมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chayangkura (2007) ที่ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศในการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นทีมงานที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสำคัญต่อการคงอยู่ของพนักงาน องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อสภาพจิตใจและความรู้สึกของพนักงาน ดังนั้นจากผลการวิจัยที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในครั้งนี้ สามารถพัฒนาเป็นแผนที่เน้นให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งในทีมและต่างทีม โดยแผนการสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี แบ่งออกเป็น 4 ระยะ

ระยะที่ 1 - เริ่มตั้งแต่กระบวนการก่อนการเข้ามาปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ที่จะต้องกำหนดคู่สอนงาน (Identify Buddy) ให้ชัดเจน และเมื่อเข้าสู่วันแรกของการทำงานจะต้องมีการแนะนำองค์กรเบื้องต้น และมีการต้อนรับจากทีมงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน

ระยะที่ 2 - ช่วงสัปดาห์แรกของการทำงาน จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการสอนงานโดยคู่สอนงาน (Buddy) ที่กำหนดไว้ และเมื่อเข้าสู่เดือนแรกของการทำงานจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรพนักงานใหม่ เพื่อให้เข้าใจกระบวนการทำงานตั้งแต่วงจรธุรกิจจนถึงกระบวนการวิเคราะห์เครดิตต่างๆ และ

ในระหว่างการทำงานจะต้องมีการโค้ช (Coaching) ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานด้วย

ระยะที่ 3 - เป็นช่วงก่อนการประเมินผล การทดลองงาน หัวหน้างานจะต้องมีการโค้ช (Coaching) เพื่อบอกถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานเพื่อเป็นการ ปรับทัศนคติในการทำงานให้ตรงกันและเกิดการปรับปรุง พฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ องค์กร หลังจากการประเมินผลทดลองงานแล้วก็จะ เข้าสู่การพัฒนาตามแผนเส้นทางการเรียนรู้ต่อไป

ระยะที่ 4 - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน โดยเป็นในลักษณะกิจกรรมการสร้างทีม (Team Building) เพื่อสร้างให้เกิดความใกล้ชิดกันระหว่างทีม และส่งเสริม ให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

บทสรุป

จากการวิจัยที่สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน สายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการในการพัฒนาแผนการ รักษาพนักงาน พบว่า การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมด้วย กระบวนการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสนทนากลุ่ม ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้ให้ข้อมูล ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติในการพัฒนาแผนและขั้นตอน ในการรักษาพนักงานในสายงานธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ โดยเป็นทั้งผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการระบุและ สะท้อนปัญหาที่ประสบอยู่ ร่วมกันเสนอแนะแนวทาง ในการแก้ไขปัญหา และเกิดการแสดงการมีส่วนร่วมที่จะ รับผิดชอบในการนำแผนนั้นไปปฏิบัติ โดยผลของการมี ส่วนร่วมสามารถแสดงออกมาได้เป็นแผนการรักษา พนักงานใน 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 แผนการฝึกอบรมและ พัฒนา 5 ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงอายุงาน 3-5 ปี ส่วนที่ 2 การเตรียมความพร้อมในการเป็น หัวหน้างานที่เน้นตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการคัดเลือก หัวหน้าด้วยการประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับการ สัมภาษณ์ของผู้บริหาร และการพัฒนาและฝึกอบรม ทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ส่วนที่ 3 เป็นการ พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นการรักษา พนักงานใหม่ โดยกำหนดตามระยะเวลาตั้งแต่การเริ่มงาน

จนถึงก่อนการประเมินผลการทดลองงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ เกิดบรรยากาศที่มีความสุขในการทำงาน โดยแผนทั้งหมด เป็นการริเริ่มและตกลงที่จะดำเนินการร่วมกันเองของ ผู้ให้ข้อมูล

ผลที่ได้จากการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนในการ มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มโครงการ วางแผนโครงการ และ ดำเนินโครงการ (Cohen & Uphoff, 1977; Buchy & Huverman, 2000) ที่มีบรรยากาศในช่วยเหลือเกื้อกูล จนทำให้เกิดความรู้สึกที่ไปกระตุ้นให้เกิดความอยากรจะ คงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป Chayangkura (2007) และมุ่งส่งเสริมให้มีสุขภาพจิตและบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี สร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญของการธำรงรักษาททรัพยากรมนุษย์ไว้กับ องค์กร (Sonmanee, 2016)

การนำไปใช้ประโยชน์

1. การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา แผนการรักษาพนักงานใน 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม และพัฒนาในแต่ละช่วงอายุงานตามทักษะและหน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน การเตรียมความพร้อมในการ เป็นหัวหน้างาน และการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการ ทำงานที่เกื้อกูลเอื้อให้เกิดความสุขในการทำงาน
2. ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาแผนอย่างเป็นรูปธรรมและตรง ตามความต้องการ ด้วยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจาก ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำไปกำหนดหรือปรับรูปแบบ การบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นและจะส่งผล ต่อการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่เป็นกระบวนการ วิจัยที่ช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงโดยที่มีองค์ประกอบ 4 ส่วนที่สำคัญคือ การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อน ผลการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

ซึ่งจะมีส่วนในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานได้อย่าง
ต่อเนื่อง

2. ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนการ
รักษาพนักงานที่พัฒนาขึ้นในการรักษาพนักงาน

3. ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศ และความ
ร่วมมือในการทำงานหลังจากกระบวนการมีส่วนร่วม
อย่างต่อเนื่อง

References

- 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.
- Buchy, M. & Hoverman, S. (2000). Understanding public participation in forest planning: a review. *Forest policy and Economics*, 1(1), 15-25.
- Chanthawanit, S. (1999). *Qualitative Research* (8th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Chayangkura, C. (2007). *Employees retention plan: A case study of Small and Medium Enterprises Development Bank of Thailand*. Independent study, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University. [in Thai]
- 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).
- 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.
- 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), 8-13.
- Kokpol, O. (2009). *A Guide Book for Public Participation for Local Governor*. Bangkok: S Charoen Printing. [in Thai]
- Pantapalangura, P. (2007). *Hiring and Keeping the best people by Peter Cappelli*. Bangkok: Expernet. [in Thai]
- 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.

- Rudeesamt, W. (2005). *A study of employees' retention: Comparing between public enterprise and private sector*. Independent study, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University. [in Thai]
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publications.
- Songsujaritkul, S., Chaiyakit, S. & Santirattagul, P. (2008). *Talent Retention: A Case Study of an Executives at True Vision (Public Company Limited)*. Independent study, Master of Business Administration, Thammasat University. [in Thai]
- Sonmanee, K. (2016). Human Resource Management Amid Globalization. *Panyapiwat Journal*, 8(1), 275-287. [in Thai]
- Siratdeearus, S. (2006). *Development of Women Organization in Wapipathum District through Participatory Process*. Master thesis, Master of Arts (Strategies for development), Maha Sarakram Rajabhat University. [in Thai]
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Tower Watson. (2014). *Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement*. Retrieved Jan 21, 2016, from <https://www.towerswatson.com/enGB/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>



Name and Surname: Sunida Ponglee

Highest Education: Master of Business Administration,
Thammasat University

University or Agency: Thammasat University

Field of Expertise: Human Resource Development Specialist

Address: Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University



Name and Surname: Monthon Sorakraikitkul

Highest Education: Doctor of Philosophy (Management),
Asian Institute of Technology

University or Agency: Thammasat University

Field of Expertise: Business Management, Knowledge Management

Address: Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University