

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y-Z:
กรณีศึกษาวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Factors Influencing the Turnover Intentions of Generation Y-Z Support Staff
: A Case Study of College of Arts, Media and Technology, Chiang Mai University

ศิริพัสดร์ ธาร้าย¹ ปวีณา ยาวิชัย²
Siripat Tha-ai, Paweena Yawichai

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y-Z และ 2) ศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y-Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีรูปแบบการวิจัยเป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 60 คน วิเคราะห์ผลโดยคำนวณค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบ t-test สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยด้านต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจ เห็นด้วยมาก ปัจจัยที่มีคะแนนสูงที่สุดคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ความผูกพันต่องาน ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและมีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกมากที่สุดคือ ภาวะหมดไฟในการทำงาน และความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะหมดไฟในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างเพศ โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศชาย และ 2) แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออก คือ การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน การส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพัน เพื่อลดแนวโน้มการลาออกของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z

คำสำคัญ (Keywords) : ตัดสินใจลาออก; เจนเนอเรชั่น; ภาวะหมดไฟ

Abstract

This research article has the following objectives: 1) To study the factors affecting the turnover intention of Generation Y and Z support staff, and 2) To study the approaches for resolving the problems affecting the turnover intention of Generation Y and Z support staff at the College of Arts, Media, and Technology, Chiang Mai University. The research employed a quantitative design. The sample group used in the study consisted of 60 support staff under

Received: 2025-09-26 Revised: 2025-10-27 Accepted: 2025-10-28

¹ หัวหน้างานบริหารทั่วไป วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Head of General Administration at College of Arts, Media and Technology, Chiang Mai University. E-mail: siripat.t@camt.info

² นักทรัพยากรบุคคล วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Human Resource at College of Arts, Media and Technology, Chiang Mai University. E-mail: paweena.y@cmu.ac.th

the College of Arts, Media, and Technology who responded to the questionnaire. The results were analyzed by calculating percentage, standard deviation, and testing hypotheses using t-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

The findings revealed that: 1) Overall, various work-related factors were at a high level of satisfaction/agreement. The factor with the highest score was relationships with colleagues, followed by work engagement. The factors identified as weaknesses and having the most influence on turnover intention were job burnout and work-life imbalance, respectively. Furthermore, it was found that job burnout showed a statistically significant difference by gender, with females having a higher mean score than males. and 2) The approaches for resolving the problems affecting turnover intention include: managing job burnout, promoting career advancement opportunities, creating work-life balance, improving compensation and benefits, and fostering organizational culture and engagement, in order to reduce the turnover intention of Generation Y and Z personnel.

Keywords: turnover Intentions; generation; burnout

บทนำ (Introduction)

บุคลากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y (ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981–1996) และเจนเนอเรชั่น Z (ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997–2012) มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการเติบโตในยุคดิจิทัลที่ทำให้บุคคลเหล่านี้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและสามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความสามารถในการใช้เครื่องมือและสื่อสังคมออนไลน์อย่างคล่องแคล่ว ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องการเพื่อสามารถดำเนินการในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล บุคลากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z มักให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานและคาดหวังการสนับสนุนจากองค์กรในด้านการพัฒนาทักษะและเส้นทางอาชีพ พวกเขาหมกมุ่นหางานที่สามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการมีโอกาสในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและสนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เมื่อเทียบกับเจนเนอเรชั่นก่อนหน้า (เช่น เจนเนอเรชั่น X หรือ Baby Boomers) บุคลากรในกลุ่มนี้มีทัศนคติที่เน้นการทำงานที่มีความหมายและความสามารถในการพัฒนาตนเองมากกว่าความมั่นคงในงานและการเติบโตในองค์กรอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในด้านค่านิยมและทัศนคติการทำงานระหว่างเจนเนอเรชั่น Y, Z และเจนเนอเรชั่นก่อนหน้า ส่งผลให้เกิดความท้าทายในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากรกลุ่มนี้ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาทักษะ ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต หรือโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ ก็อาจทำให้บุคลากรในกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการพัฒนาองค์กร การลาออกของบุคลากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z จึงเป็นปัญหาที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรกลุ่มนี้มักคาดหวังการได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับความพยายามที่ลงทุนในงาน หากไม่สามารถตอบสนองในด้านนี้ได้ อาจทำให้บุคลากรมองหางานใหม่ที่มีโอกาส

ในการเติบโตและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ ความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิต หรือการขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงการขาดโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งงานที่ชัดเจน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z ตัดสินใจลาออกจากองค์กร โดยการลาออกของพวกเขาายังส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ และฐานข้อมูลบุคลากรในสังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาพบว่า มีบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z ลาออกจากการปฏิบัติงานถึง 12 คน โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่ถึง 1 ปี โดยให้เหตุผลว่าได้งานใหม่หรือประกอบธุรกิจส่วนตัว (สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. CMU MIS : ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการบริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) (Management Information System) ซึ่งการลาออกของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ ซึ่งต้องพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่เหมาะสม การลาออกไม่เพียงแต่สร้างช่องว่างในตำแหน่งงานที่สำคัญ แต่ยังส่งผลกระทบต่อตรงต่อการทำงานของทีมที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน เนื่องจาก บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานต้องรับภาระงานเพิ่มเติม ในช่วงระหว่างรอการสรรหาบุคลากรใหม่ วิทยาลัยฯ จำเป็นต้องบริหารจัดการภาระงานที่เพิ่มขึ้นให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งการกระจายภาระงานให้กับบุคลากรที่เหลืออาจทำให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน หากไม่มีการสนับสนุนจากบุคลากรใหม่อย่างทันทั่วถึง นอกจากนี้ เมื่อสามารถสรรหาบุคลากรใหม่ได้แล้ว วิทยาลัยฯ ยังจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรใหม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรักษาความต่อเนื่องของงานดำเนินงานอย่างราบรื่น ดังนั้น การลาออกของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z จึงเป็นปัญหาสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากรในยุคนี้ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ทำการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y-Z: กรณีศึกษาวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

บุคลากรสายสนับสนุนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีแนวโน้มการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีการสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนเงินเดือนระดับ Y และ Z ทั้งหมดในสังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสร้างและดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร (Documentary Research) โดยสืบค้นจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น วารสารทางวิชาการ หนังสือรายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ โดยศึกษาข้อมูลแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ด้านความผูกพันต่องาน ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

1.2 ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสายสนับสนุนเงินเดือนระดับ Y และ Z ทั้งหมดในสังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี จำนวน 60 คน

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ทำการศึกษาในเขตพื้นที่วิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2568 ถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2568

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสร้างและดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ และนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารในสังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ได้แก่ รองคณบดีในงานบริหาร รองคณบดีในงานวิชาการ ผู้ช่วยคณบดีในงานวิจัยและนวัตกรรม ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าดัชนีสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) รวมทั้งปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประเภทบุคลากร อายุงานตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา เงินเดือนในปัจจุบัน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert)

แบบสอบถามส่วนที่ 3 การตัดสินใจลาออกแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert)

แบบสอบถามส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามตามกลุ่มประชากร จำนวน 60 คน

3.2 เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ ของแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติตามระเบียบวิธีทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูล มาทำการตรวจสอบความเรียบร้อย ตรวจสอบจำนวน และดำเนินการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผล

4.2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประเภทบุคลากร อายุงานตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา เงินเดือนในปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency distribution) และร้อยละ (Percentage)

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : SD) และระดับข้อคิดเห็นโดยแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1993)

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 การตัดสินใจลาออกจากงานโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : SD) และระดับข้อคิดเห็นโดยแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1993)

4.5 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป

4.6 ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการจัดการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล ซึ่งผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมายจากแบบสอบถามและการอภิปรายผลของการศึกษาของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผล ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อตอบปัญหาวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน หมายถึง ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ถ้าค่าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

ผลการวิจัย (Research Results)

ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ตามกระบวนการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเงินเดือนเรชั่น Y และ Z แนวทางในการแก้ไขปัญหามุ่งเน้นการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเงินเดือนเรชั่น Y และ Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมี ดังนี้

1) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเงินเดือนเรชั่น Y และ Z

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1) ชาย	18	30.00
2) หญิง	40	66.60
3) ไม่ประสงค์ระบุเพศ	1	1.70
4) ไม่ระบุ	1	1.70
อายุ		
1) ไม่เกิน 25 ปี	1	1.70
2) 25 - 30 ปี	14	23.30
3) 31 - 35 ปี	17	28.30
4) 36 - 40 ปี	9	15.00
5) 41 ปี ขึ้นไป	19	31.70
สถานภาพ		
1) โสด	39	65.00
2) สมรส	18	30.00
3) หม้าย / หย่าร้าง	2	3.30
4) ไม่ประสงค์จะระบุสถานภาพ	1	1.70
ประเภทบุคลากร		
1) พนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณแผ่นดิน) รหัสประเภทพนักงาน E, EP	33	55.00
2) พนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย) รหัสประเภทพนักงาน F	4	6.70
3) พนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย) รหัสประเภทพนักงาน S	12	20.00
4) พนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย) รหัสประเภทพนักงาน P	11	18.30
อายุงานตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน		
1) ต่ำกว่า 1 ปี	11	18.40
2) 1 - 2 ปี	5	8.30
3) 3 - 5 ปี	12	20.00
4) 6 - 10 ปี	14	23.30
5) 11 - 15 ปี	12	20.00
6) 16 ปี ขึ้นไป	6	10.00
ระดับการศึกษา		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.70
2) ปริญญาตรี	45	75.00
3) ปริญญาโท	14	23.30
เงินเดือนในปัจจุบัน		
1) ต่ำกว่า 20,000 บาท	2	3.30

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
2) 20,000 – 30,000 บาท	40	66.70
3) 30,001 – 40,000 บาท	15	25.00
4) 40,001 – 50,000 บาท	3	5.00

ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.60 อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อายุ 41 ปี ขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 ประเภทบุคลากร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณเงินแผ่นดิน) รหัสประเภทพนักงาน E, EP คือจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 อายุงาน ตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงาน 6-10 ปีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และเงินเดือนในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเงินเดือนในปัจจุบัน 20,000-30,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70

ตารางที่ 2 ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.52	0.72	เห็นด้วยมาก
2	ด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.51	0.65	เห็นด้วยมาก
3	ด้านความผูกพันต่องาน	3.95	0.53	เห็นด้วยมาก
4	ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	3.56	0.57	เห็นด้วยมาก
5	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	3.59	0.80	เห็นด้วยมาก
6	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.19	0.67	เห็นด้วยมาก
7	ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน	3.63	0.63	เห็นด้วยมาก
8	ด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว	2.83	0.89	เห็นด้วยปานกลาง
9	ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน	2.72	0.91	เห็นด้วยปานกลาง
รวม		3.50	0.71	เห็นด้วยมาก

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 เมื่อพิจารณาข้อมูลเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือ ด้านความผูกพันต่องาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 และด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.72

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ข้อ	การตัดสินใจลาออกจากงาน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1	มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานในระยะเวลาอันใกล้	2.01	0.98	เห็นด้วยน้อย

ข้อ	การตัดสินใจลาออกจากงาน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
2	ความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อความตั้งใจลาออก	2.45	1.12	เห็นด้วยน้อย
3	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่จำกัดทำให้คิดจะลาออก	2.71	1.16	เห็นด้วยปานกลาง
4	ปัญหาสมดุระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องการลาออก	2.53	1.18	เห็นด้วยปานกลาง
5	ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออก	2.66	1.37	เห็นด้วยปานกลาง
6	ความรู้สึกริดรอน (Burnout) ส่งผลให้ต้องการลาออกจากงาน	3.08	1.38	เห็นด้วยปานกลาง
รวม		2.57	0.91	เห็นด้วยปานกลาง

การตัดสินใจลาออกจากงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.57 เมื่อพิจารณาข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความรู้สึกริดรอน (Burnout) ส่งผลให้ต้องการลาออกจากงาน มีค่าเฉลี่ย 3.08 รองลงมาคือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่จำกัดทำให้คิดจะลาออก มีค่าเฉลี่ย 2.71 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานในระยะเวลาอันใกล้ มีค่าเฉลี่ย 2.01

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานและการตัดสินใจลาออกจากงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง/ตัวแปร	เพศ	อายุ	สถานภาพสมรส	ประเภทบุคลากร	อายุงาน	ระดับการศึกษา	เงินเดือน	ความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	-	-	-	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	-	-	*	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านความผูกพันต่องาน	-	-	*	-	*	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านการสนับสนุนจากองค์กร	-	-	*	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	-	-	-	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	-	-	-	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน	-	-	-	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว	-	-	-	-	-	-	-	ไม่มีนัยสำคัญ
ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน	*	-	-	-	*	-	-	มีนัยสำคัญ ($p < 0.001$)

* = ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

- = ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) กับเพศ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านความผูกพันต่องาน และ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

($p < 0.05$) กับสถานภาพสมรส ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านความผูกพันต่องาน ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน และอายุงาน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) กับอายุงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) กับความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 เมื่อพิจารณาข้อมูลเป็นรายด้าน พบว่า

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ** โดยรวมมีระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับตอบโจทยความต้องการทั้งในด้านสุขภาพและไลฟ์สไตล์ (เช่น ประกันสุขภาพเสริม, วันหยุด, สิทธิประโยชน์อื่นๆ) ค่าตอบแทนเหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจ คงอยู่หรือลาออกจากงาน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** โดยรวมมีระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือได้แสดงศักยภาพในการทำงานที่หลากหลาย ปัจจัยด้านนี้แม้ผลการศึกษาไม่ได้อยู่ในระดับต่ำที่สุด แต่ก็มีแนวโน้มเป็นจุดอ่อนขององค์กรที่อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในระยะยาว

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านความผูกพันต่องาน** โดยรวมมีระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความหมายและมีคุณค่าต่อวิทยาลัยฯ และตนเอง และรู้สึกว่าการที่ภาระงานของตนเองมีส่วนช่วยสนับสนุนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยฯ ระดับความผูกพันปานกลางอาจเพิ่มโอกาสในการพิจารณาลาออกเมื่อมีทางเลือกที่ดีกว่า

4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านการสนับสนุนจากองค์กร** โดยรวมมีระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ การสนับสนุนจากองค์กรเป็นหนึ่งในจุดแข็งที่ช่วยลดแรงกดดันในการทำงาน

5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาชั้นต้น** โดยรวม มีระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นให้การสนับสนุนและสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นปัจจัยแรงหนุนสำคัญในการลดความเครียดและการตัดสินใจลาออก

6. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** โดยรวมมีระดับความเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจ ลดความตึงเครียด และเป็นแรงจูงใจทางอ้อมที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานต่อในระยะยาว

7. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน** โดยรวมมีระดับความเห็นระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนสามารถจัดลำดับความสำคัญและวางแผนงานได้อย่างอิสระตามลักษณะงาน และสามารถติดตามและปรับเปลี่ยนความคืบหน้าของงานได้ตามสถานการณ์จริงปัจจัยนี้เป็นหนึ่งในความท้าทายที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อป้องกันภาวะหมดไฟและการตัดสินใจลาออก

8. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว** โดยรวมมีระดับความเห็นระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยพบว่า งานที่ได้รับส่งผลกระทบต่อเวลาส่วนตัวหรือเวลาที่ใช้กับครอบครัว รู้สึกเหนื่อยล้าและไม่มีเวลาพักผ่อนเพียงพอจากภาระงาน และงานที่ทำมีความเร่งด่วนหรือความกดดันที่ทำให้เกิดความเครียดและส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว ปัจจัยนี้แม้จะไม่ได้อยู่ในระดับต่ำที่สุด แต่ก็ประเด็นที่สะท้อนถึงความท้าทายของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z ในการรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) และเพิ่มความเสี่ยงต่อการตัดสินใจลาออก

9. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน** โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนรู้สึกเหนื่อยล้าทางจิตใจและร่างกายจากภาระงานที่ทำ และรู้สึกเบื่อหน่ายหรือหมดแรงจูงใจในการทำงานที่ทำเป็นประจำ ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผล สามารถเป็นตัวเร่งให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจจนพิจารณาการลาออก

2) ผลการศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า

แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่น Y และ Z นั้น ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการลาออก มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Imbalance) และค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการที่ได้รับ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาและลดแนวโน้มความเสี่ยงต่อการลาออกของบุคลากร จึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาด้านการจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน ควรมีการประเมินระดับ Burnout ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือวัดที่ครอบคลุมทั้งความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การลดคุณค่าในตนเอง และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมทั้งจัดให้มีบริการสนับสนุนทางจิตใจ เช่น จัดให้มีผู้ให้คำปรึกษานักจิตวิทยา ตลอดจนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะและการผ่อนคลาย อีกทั้งควรปรับโครงสร้างงานและภาระงานให้เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดที่เกินความจำเป็น

2. ปัญหาด้านการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการดำเนินการในลักษณะเชิงรุก โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและโปร่งใส ควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อให้บุคลากรเห็นทิศทางการเติบโตของตนเอง นอกจากนี้ควรสนับสนุนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการยอมรับและให้รางวัล (Recognition & Reward) ที่สะท้อนถึงคุณค่าของผลงาน

3. ปัญหาด้านการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว วิทยาลัยฯ ควรจัดให้มีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การทำงานแบบ Hybrid หรือ Work from Home ในบางช่วงเวลา รวมถึงการปรับตารางงานและกำหนดเป้าหมายที่ไม่กระทบต่อเวลาส่วนตัว อีกทั้งควรสนับสนุนกิจกรรมหรือวันหยุดพิเศษที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตครอบครัวและการเข้าสังคม เพื่อเสริมสร้างสมดุลระหว่างบทบาทการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล

4. ปัญหาด้านการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ วิทยาลัยฯ ควรมีการทบทวนและปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานและการแข่งขันในตลาดแรงงาน พร้อมทั้งพัฒนาสวัสดิการให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เช่น การเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพ ประกันเสริม การลาเพื่อครอบครัว หรือการสนับสนุนด้านการศึกษา ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสารเชิงนโยบายที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นธรรมในหมู่บุคลากร

5. ปัญหาด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพัน วิทยาลัยฯ ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ผ่านกิจกรรมสร้างทีม (Team Building) และกลไกการสื่อสารแบบเปิดกว้าง อีกทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนต่อแรงจูงใจและการคงอยู่ในองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างสะดวก

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussions)

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชัน Y และ Z สังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ซึ่งพบว่ามีปัจจัย 4 ด้านที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังนี้

ปัจจัยด้านภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ สะท้อนว่าบุคลากรจำนวนมากกำลังเผชิญกับความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ความกดดันในการทำงาน และการลดคุณค่าในตนเองอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslach & Leiter (2016) ที่อธิบายว่า Burnout ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) คือความรู้สึกหมดแรงทางใจและร่างกายจากภาระงานที่สะสม การลดคุณค่าในตนเอง (Depersonalization) คือการมองงาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้รับบริการในเชิงลบ ความรู้สึกไร้ความสามารถ (Reduced Personal Accomplishment) คือความรู้สึกว่างานที่ทำไม่มีคุณค่า และตนเองขาดประสิทธิภาพ และผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานของ Halbesleben (2006) และ Schaufeli & Taris (2005) ที่ระบุว่า Burnout มีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความผูกพันในงาน และเพิ่มความเสี่ยงต่อการตัดสินใจ

ลาออก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์ชนก คงไทย (2565) พบว่าข้าราชการเจนเนอเรชันวายในสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย (ส่วนกลาง) แม้จะมีภาวะหมดไฟในระดับน้อย แต่ปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับภาวะหมดไฟ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงาน ความเป็นธรรมในการให้รางวัล และ โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการด้านสมดุลชีวิตและงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรรุ่นใหม่ การมีบรรยากาศการทำงานที่ดีและระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสามารถลดความเสี่ยงของ ภาวะหมดไฟได้ แต่หากหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว ภาวะหมดไฟอาจทวีความรุนแรงและ ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกจากงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีอิทธิพลต่อแนวโน้มการ ลาออกของบุคลากรสายสนับสนุน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนยังมีความไม่พึงพอใจใน โอกาสพัฒนาและเติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็น ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ทฤษฎีนี้ระบุว่า ปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จ การรับผิดชอบ โอกาสเติบโต และการยอมรับผลงาน มีบทบาท สำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจและสร้างแรงผูกพันต่อองค์กร เมื่อบุคลากรเห็นว่าโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร ไม่เพียงพอ หรือไม่มีเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน มักทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและแนวโน้มในการมองห างานใหม่ที่ตอบสนองความต้องการด้านอาชีพได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสตีมา เกลิมมิตร (2565) โดย พบว่า การขาดโอกาสเติบโตในงานสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจลาออก (Turnover Intention) โดยเฉพาะใน กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการการพัฒนาและการยอมรับผลงานอย่างต่อเนื่อง และทฤษฎีของ Herzberg (1959) ยังชี้ให้เห็นว่า แม้ปัจจัยสุขอนามัย เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะช่วยลดความไม่พึงพอใจ แต่ การ มีปัจจัยจูงใจที่เพียงพอ เช่น โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ จะสร้างความพึงพอใจสูงและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น หากองค์กรไม่สามารถให้โอกาสเติบโตได้ บุคลากรจะมีแนวโน้มค้นหางานใหม่ที่สามารถตอบสนองความ ต้องการด้านการพัฒนาอาชีพและการรับรู้คุณค่าตนเองได้ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัย สำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพัน การขาดโอกาสเติบโตไม่เพียงทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ แต่ ยังเพิ่มความเสี่ยงต่อการลาออก วิทยาลัยฯ ควรออกแบบเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน มอบโอกาสฝึกอบรมและ พัฒนาทักษะ รวมถึงยอมรับและให้รางวัลความสำเร็จ เพื่อสร้างความผูกพันและลดแนวโน้มการสูญเสีย บุคลากรที่มีศักยภาพ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีอิทธิพลต่อแนวโน้ม การลาออกของบุคลากรสายสนับสนุน โดยพบว่าความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเป็นตัวแปรสำคัญที่ ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเฉพาะเมื่อความไม่สมดุลนี้ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟ ในการทำงาน (Burnout) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลาออกจากงาน ในการศึกษาครั้งนี้การที่บุคลากร ต้องเผชิญกับภาระงานสูง ขาดเวลาพักผ่อนเพียงพอ และมีความคาดหวังจากองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับชีวิต ส่วนตัว ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) การลดคุณค่าในตนเอง (Depersonalization) และความรู้สึกไร้ความสามารถ (Reduced Personal Accomplishment) ตาม แนวคิดของ Maslach & Leiter (2016) ที่ระบุว่า Work-Life Imbalance เป็นปัจจัยเร่งให้เกิด Burnout อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานด้านสนับสนุนและบริการที่มีภาระงานสูง ดังนั้น ความ ไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับภาวะหมดไฟและส่งผลโดยตรงต่อ แนวโน้มการลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยของจรัมพร ไหล่ายอง (2565: 210) ซึ่งว่าสมดุลชีวิตกับการทำงานที่ ดีขึ้น ช่วยลดโอกาสในการลาออกจากองค์กรของบุคลากรการศึกษา ดังนั้น วิทยาลัยฯ ควรออกแบบนโยบาย

และมาตรการสนับสนุนการจัดสมดุลชีวิต-งาน เช่น การปรับภาระงาน การให้เวลาพักผ่อนเพียงพอ และความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรสายสนับสนุนที่มีศักยภาพ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรสายสนับสนุน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนมีความไม่พึงพอใจในปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ตามกรอบแนวคิดของ Herzberg ที่ระบุว่าปัจจัยสุขอนามัยเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงาน หากองค์ประกอบเหล่านี้ไม่เพียงพอ จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและเพิ่มแนวโน้มการลาออก แต่การปรับปรุงเพียงปัจจัยสุขอนามัยจะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจเชิงบวกในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งว่า ความไม่พึงพอใจของค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น เงินเดือนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดสวัสดิการที่เหมาะสม หรือเงื่อนไขการทำงานที่ไม่เอื้อต่อความสะดวกสบาย ส่งผลให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจและพิจารณาแนวโน้มลาออก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทวรรณ คำนวน (2565) พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยไทยมีแนวโน้มลาออกในระดับปานกลาง สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เห็นคุณค่าหรือให้ความสำคัญกับแรงงานของตน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับทฤษฎี Herzberg ได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการทำหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถกระตุ้นความพึงพอใจสูงสุดได้ ดังนั้น หากองค์กรต้องการลดแนวโน้มการลาออก บุคลากรควรได้รับการปรับปรุงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงานและตลาดแรงงาน ขณะเดียวกัน ควรสนับสนุนปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น โอกาสการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการยอมรับผลงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ค่าตอบแทนและสวัสดิการยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออก บุคลากรที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับสิ่งที่เหมาะสมจะเกิดความไม่พึงพอใจและอาจพิจารณาลาออกเป็นลำดับต้น ๆ ซึ่งการปรับปรุงปัจจัยสุขอนามัยนี้ควบคู่กับการเสริมปัจจัยจูงใจจะช่วยลดความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรคุณภาพสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะการทำงานผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยี ซึ่งต้องการบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความยืดหยุ่นสูง มีทักษะหลากหลาย และพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่น Y และ Z จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงต้องดำเนินมาตรการเชิงนโยบายในลักษณะบูรณาการ ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาวะจิตใจ การพัฒนาอาชีพ ความสมดุลชีวิต-งาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน ควรมีการประเมินระดับ Burnout ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือวัดที่ครอบคลุมทั้งความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การลดคุณค่าในตนเอง และการรับรู้ถึงประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมทั้งจัดให้มีบริการสนับสนุนทางจิตใจ เช่น จัดให้มีผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา ตลอดจนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะและการผ่อนคลาย อีกทั้งควรปรับโครงสร้างงานและภาระงานให้เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดที่เกินความจำเป็น สอดคล้องกับพันธุ์ชนก คงไทย (2565: 52) พบว่าการลดภาระงานและจัดสภาพแวดล้อมสนับสนุนสุขภาวะจิตใจช่วยลดภาวะหมดไฟ และสอดคล้องกับศิริพิสตร์ ถ้าอ้าย (2567: 241) พบว่า การปรับโครงสร้างงานและภาระงานช่วยลดความเครียดและเพิ่ม โดยวิทยาลัยฯ สามารถนำข้อมูลที่ได้จาก

การศึกษาประกอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หรือแผนในการจัดกิจกรรมเพื่อลดโอกาสในการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน

2. การส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการในลักษณะเชิงรุก โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและโปร่งใส ควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อให้บุคลากรเห็นทิศทางการเติบโตของตนเอง นอกจากนี้ควรสนับสนุนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการยอมรับและให้รางวัล (Recognition & Reward) ที่สะท้อนถึงคุณค่าของผลงานซึ่งสอดคล้องกับจรัมพร ให้อย่าง (2565: 212) พบว่าโอกาสความก้าวหน้าในการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา และสภาพการทำงานล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สอดคล้องกับนันทวรรณ คำนวน (2565: 54) พบว่า การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการให้โอกาสเติบโตในสายอาชีพช่วยลดแนวโน้มการลาออก และสอดคล้องกับศิริพัศตร์ ภาอำย (2567: 242) เน้นว่าการสร้างระบบพัฒนาอาชีพและการยอมรับผลงานอย่างโปร่งใสช่วยลดภาวะหมดไฟและเพิ่มแรงจูงใจที่เป็นสาเหตุสำคัญของการลาออก

3. การสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรควรจัดให้มีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การทำงานแบบ Hybrid หรือ Work from Home ในบางช่วงเวลา รวมถึงการปรับตารางงานและกำหนดเป้าหมายที่ไม่กระทบต่อเวลาส่วนตัว อีกทั้งควรสนับสนุนกิจกรรมหรือวันหยุดพิเศษที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตครอบครัวและการเข้าสังคม เพื่อเสริมสร้างสมดุลระหว่างบทบาทการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลสอดคล้องกับจรัมพร ให้อย่าง (2565: 223) เน้นว่าการสร้างสมดุลชีวิต-งานมีผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับพันธุ์ชนก คงไทย (2565: 50) พบว่าการจัดปริมาณงานให้เหมาะสมช่วยลดความเครียดและภาวะหมดไฟ และสอดคล้องกับศิริพัศตร์ ภาอำย (2567: 239) พบว่าปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป เพื่อบุคลากรจะไม่เกิดความเครียดในการทำงานและสามารถบริหารจัดการเวลาให้แก่ตนเองและกลับไปดูแลครอบครัวได้

4. การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรมีการทบทวนและปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานและการแข่งขันในตลาดแรงงาน พร้อมทั้งพัฒนาสวัสดิการให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เช่น การเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพ ประกันเสริม การลาเพื่อครอบครัว หรือการสนับสนุนด้านการศึกษา ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสารเชิงนโยบายที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นธรรมในหมู่บุคลากรสอดคล้องกับนันทวรรณ คำนวน (2565: 57) พบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมช่วยลดแนวโน้มการลาออก และสอดคล้องกับศิริพัศตร์ ภาอำย (2567: 241) พบว่าเมื่อได้รับผลตอบแทนกลับไม่เป็นที่พอใจตามที่คาดหวังไว้หรือน้อยเกินไปไม่คุ้มค่ากับที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจ จะทำให้เกิดความท้อแท้ทำให้เกิดภาวะหมดไฟ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจลาออกจากงาน

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพัน องค์กรควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ผ่านกิจกรรมสร้างทีม (Team Building) และกลไกการสื่อสารแบบเปิดกว้าง อีกทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนต่อแรงจูงใจและการคงอยู่ในองค์กร สอดคล้องกับพันธุ์ชนก คงไทย (2565: 52) ชี้ว่าการสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกช่วยเพิ่มแรงจูงใจและลดความเครียด สอดคล้องกับ สติมา เถลิมิตร (2565: 77) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความร่วมมือและความผูกพันช่วยลดแนวโน้ม

การลาออกแบบเงียบ และสอดคล้องกับศิริพัสดร์ ถาอ้าย (2567: 243) พบว่าบุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้นำในระดับสูง จึงควรรักษาแนวทางในการสื่อสาร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างสะดวก

การดำเนินมาตรการทั้ง 5 ประเด็น จะช่วยลดแนวโน้มการลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนजनเนอ เรชั่น Y และ Z ส่งเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิต พัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความผูกพันและความมุ่งมั่นในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ทำให้วิทยาลัยฯ สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน และส่งเสริมการพัฒนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยและกลไกที่ส่งผลต่อการลดแนวโน้มการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ในบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาพบว่าการรักษาบุคลากรรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์กรต้องมีการบูรณาการให้ครอบคลุมทั้งด้านจิตใจ อาชีพ ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์กร องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นสามารถสรุปเป็น 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ การติดตามและประเมินภาวะหมดไฟอย่างต่อเนื่อง พร้อมระบบสนับสนุนด้านจิตใจ เช่น การให้คำปรึกษาและกิจกรรมผ่อนคลาย ตลอดจนการปรับภาระงานให้เหมาะสม มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร

2) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Advancement) ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้า แผนพัฒนารายบุคคล โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ และการยอมรับผลงานอย่างเป็นธรรม เป็นองค์ประกอบที่ลดแนวโน้มการลาออก ระบบรางวัลและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีบทบาทสำคัญต่อการรักษาบุคลากรรุ่นใหม่

3) สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) บุคลากรรุ่นใหม่มีแนวโน้มสูงที่จะลาออกเมื่อการทำงานส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัว การจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น เช่น ระบบ Hybrid หรือ Work from Home บางช่วงเวลา และการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมชีวิตครอบครัวและสังคม มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน

4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefits Improvement) ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ การลาเพื่อครอบครัว หรือทุนการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร การสื่อสารนโยบายอย่างโปร่งใสจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร

5) วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพัน (Organizational Culture & Engagement) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความสัมพันธ์เชิงบวก และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการลดแนวโน้มการลาออก การจัดกิจกรรมสร้างทีม การสื่อสารแบบเปิด และการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นแรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การลดแนวโน้มการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่เกิดจากกระบวนการแบบบูรณาการที่ครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ จิตใจ อาชีพ ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์กร

การบูรณาการปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังเป็นกลไกสำคัญ ในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน ได้แก่ ภาวะหมดไฟในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ เมื่อพิจารณาในผลทางสถิติที่ได้จากการวิจัยพบว่า ระดับความต้องการลาออกอยู่ในระดับปานกลาง แม้ยังไม่รุนแรง แต่ควรได้รับการให้ความสำคัญ และเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนโอกาสการเติบโตในสายอาชีพ การจัดสรรภาระงานอย่างสมดุล และพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.2 ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและการตัดสินใจลาออกจากการงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจและบรรเทาภาวะหมดไฟจึงควรได้รับการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยสามารถดำเนินการได้ผ่านการประเมินระดับ Burnout อย่างสม่ำเสมอ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทางกายและจิตใจ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างรอบด้าน ควบคู่กับการปรับสมดุลโครงสร้างและภาระงานให้เหมาะสม อีกทั้งควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจน สนับสนุนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ตลอดจนสร้างระบบการยอมรับและให้รางวัลที่สะท้อนคุณค่าของการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 วิทยาลัยฯ มีการวางแผนการดำเนินงานและจัดกิจกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว หากได้รับการปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีการสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลเชิงลึก ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรทำวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview)

2.2 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้นำมาทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านภาวะหมดไฟของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกจากการงาน และปัจจัยที่มีผลต่อสิ่งที่อาจจะทำให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน เช่น ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความไม่สมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกจากการงาน ดังนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายและวางแผนเชิงระบบเพื่อรองรับและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ ควรมีการศึกษาและวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินมาตรการเพื่อธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- จรัมพร ไหล่ายอง และ ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต. (2565). อิทธิพลของสมดุลงานชีวิตกับการทำงานต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรในกลุ่มบุคลากรภาคการศึกษา. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*. 4(3): 210-226.
- นันทวรรณ คำนวน. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานกลุ่ม Gen Y ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พันธุ์ชนก คงไทย. (2565). ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burn out) ของข้าราชการกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y): กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (ส่วนกลาง). รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพัสดร์ ถาว์. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 7(2): 231-244.
- สติมา เกลิมมิตร. (2565). การลาออกอย่างเงียบ ๆ (quiet quitting) ในบุคลากร generation X Y และ Z: กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. CMU MIS: ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการบริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Management Information System).[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://mis.cmu.ac.th/cmumis/mainemployeeeologin.html>. สืบค้นเมื่อ 10/01/2025.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*. 91(5): 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*. 15(2): 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*. 19(3): 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>

