

การแก้ปัญหาอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา ธุรกิจโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
SOLVING THE PROBLEM OF OPERATIONAL STAFF TURNOVER RATE,
CASE STUDY: ONE LOGISTICS BUSINESS IN BANGKOK

ดารานี โพนตัน

Daranee Pontan

เดชา โลจนาสิริศิลป์

Deja Lojnsirisilp

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

Master of Business Administration, Siam Technology College

Email: 64008213020@siamtechno.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) : 22 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 26 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 5 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ และ 2) เสนอแนวทางปรับปรุงจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการขององค์กร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ 5,230 คน กลุ่มตัวอย่าง 400 คน (Krejcie & Morgan) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้างาน 3 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สถิติอนุมาน และสถิติไพพารามิเตอร์ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และมีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 2 ปี พนักงานกลุ่มนี้จะมีลาออกเปลี่ยนงานเสมอ พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานผิดพลาด นอกจากนั้นพนักงานส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นถึงความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร และเห็นด้วยต่อการจัดการฝึกอบรมระยะสั้น การจัดการสามารถวิดีโอทบทวนเนื้อหาการอบรมผ่านมือถือ และผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือสามารถทำให้การทำงานดีขึ้น

2.เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน ควรให้มีการอบรมหัวหน้างานให้เป็นหัวหน้างานที่ดีและให้มีหัวหน้างานเป็นผู้หญิงมากขึ้น การจัดฝึกอบรมระยะสั้นทำให้มีผลการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 อนุมานได้ว่าการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวก ทำให้เกิดการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งอาจลดปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานได้

คำสำคัญ: การแก้ปัญหาอัตราการเข้า-ออก; พนักงานระดับปฏิบัติการ; ธุรกิจโลจิสติกส์

ADSTRACT

The research objectives were (1) to study the problems of human resource development management at the operational level and (2) to propose guidelines for improving human resource development management at the operational level of the organization. This research was the mixed-methods research. For quantitative research, the population consisted of 5,230 operational level employees, with a sample size of 400 (Krejcie & Morgan). For qualitative research, the key informants were the supervisors 4 people. The research instruments were the questionnaires and the structured interviews form. The data analysis statistics were the descriptive statistics, inferential statistics, non-parametric statistics, and content analysis.

The research findings were:

1.The employees who were under 40 years old and had worked for less than 2 years, this group of employees will always resign and change jobs, most of the employees resign due to work mistakes, in addition, most of the employees expressed their intention to work with the organization and agreed to organize short-term training, the management can watch the training content review video via mobile phone, and the work results after reviewing the training content via mobile phone can make work better.

2.Propose a guideline for improving the organization's operational human resource development: there should be training for supervisors to be good supervisors and there should be more female supervisors; short-term training resulted in better performance which was significantly related to the intention to stay with the organization ($P<.05$), therefore, it can be inferred that receiving development of knowledge and skills, relationships with coworkers resulted in

positive organizational commitment, resulting in dedication to work and a sense of belonging to the organization which may reduce the problem of employee turnover

Keywords: solving the problem of turnover rate; operational staff; logistics business

บทนำ

ธุรกิจโลจิสติกส์มีการเจริญเติบโตสูงส่งผลให้มีความต้องการบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าที่มีความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน เพื่อให้ธุรกิจสามารถบริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) รายงานว่า “...ปี 2565 มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัว โดยคาดว่า มีมูลค่า 517.5 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 494.9 พันล้านบาท ในปี 2564 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.6 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการขยายตัวของ GDP และมูลค่าต้นทุนโลจิสติกส์...” จากการขยายตัวดังกล่าวทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องใช้บุคลากรระดับปฏิบัติงานจำนวนมากขึ้น และความถูกต้องแม่นยำมีความสำคัญต่อคุณภาพบริการและประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนและมีการแข่งขันสูง ซึ่งอาจเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ดังนี้ 1) ต้นทุนดำเนินงานสูง ค่าขนส่งที่ผันผวนตามราคาน้ำมัน ค่าบำรุงรักษายานพาหนะและระบบคลังสินค้า ค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น 2) ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานและกฎหมายถนนหรือท่าเรือที่มีความแออัด ส่งผลให้เกิดความล่าช้า กฎระเบียบเกี่ยวกับภาษีและศุลกากรที่ซับซ้อน ข้อกำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม 3) การบริหารจัดการซัพพลายเชน ความล่าช้าของสินค้าเนื่องจากความผิดพลาดในการบริหารจัดการ การประสานงานระหว่างผู้ให้บริการหลายรายที่ขาดประสิทธิภาพ การขาดเทคโนโลยีและระบบติดตามสินค้าทันสมัย 4) การแข่งขันที่รุนแรง มีผู้เล่นรายใหญ่ที่มีระบบที่แข็งแกร่งและต้นทุนที่ต่ำกว่า ธุรกิจรายเล็กอาจถูกกดดันให้ลดราคาจนกำไรต่ำ 5) ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น ลูกค้าต้องการบริการที่รวดเร็วและค่าขนส่งถูก ความต้องการติดตามสถานะสินค้าแบบเรียลไทม์ 6) ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน คนขับรถบรรทุกหรือพนักงานคลังสินค้านั้นมีจำนวนไม่เพียงพอ การฝึกอบรมพนักงานใหม่มีต้นทุนสูง และ 7) ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก การแพร่ระบาดของโรคที่อาจทำให้การขนส่งหยุดชะงัก ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมหรือพายุ ที่ส่งผลต่อเส้นทางขนส่ง

ปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ องค์กรธุรกิจ และองค์กรต่างๆ ก็คือ “คน” เพราะคนเป็นสุดยอดของทรัพย์สินที่ทรงคุณค่านอกเหนือจากเงิน วัสดุ อุปกรณ์ การตลาด และการจัดการที่ดี หากองค์กรใดสามารถที่จะพัฒนาคนให้เป็นทรัพย์สินที่ทรงคุณค่าได้ก็ย่อมที่จะส่งผลให้องค์กรนั้นเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง (สุรพงศ์ นองสุข, 2565 : 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัตินั้นจึงควรเริ่มตั้งแต่ที่พนักงานเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งต้องมีการใช้กระบวนการที่จะพัฒนาซึ่งมีหลากหลายวิธีหนึ่งในการ

พัฒนาการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรซึ่งในการฝึกอบรมจะต้องมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมมีความหลากหลายที่จะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีการเรียนรู้ที่จนทำให้สามารถเกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ฝึกอบรมได้ (วรรณสิริ ชูระแพง, 2564 : 1)

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills : S) และปรับทัศนคติ (Attitudes : A) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องประกอบกันตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กร ซึ่งรวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมก็คือเป็นการให้ความรู้ เสริมสร้างทักษะและปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับความจำเป็นค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปใช้งานทันทีหรือในอนาคตอันใกล้หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม การฝึกอบรมถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆของการพัฒนาองค์กรทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีย่อมเป็นหลักประกันต่อความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้น (สุรพงศ์ นองสุข, 2565 : 2)

ธุรกิจที่นำมาเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์จากประเทศเยอรมัน มีการทำธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทยมากกว่า 20 ปี สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ธุรกิจมีการให้บริการโลจิสติกส์ครบวงจร และมีพนักงานรวมกว่าหมื่นคน โดยกว่าห้าพันคนเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ซึ่งทำงานในคลังสินค้าและสายการขนส่งสินค้าถึงมือลูกค้า ปัญหาที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลประสบ คือ บุคลากรระดับปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกสูงถึงร้อยละ 20 ซึ่งเป็นปัญหาที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องการแก้ไข ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีการสำรวจพบว่าการลาออกเกิดจากความผิดพลาดในการทำงานบ่อยทำให้คิดลาออก ปัญหาหนึ่งที่เป็นสาเหตุกล่าวคือ บุคลากรระดับปฏิบัติงานหลังจากปฐมนิเทศน์แล้วก็ไม่รับการอบรมเพิ่มและไม่สามารถทบทวนเนื้อหาความรู้ ผู้วิจัยในฐานะที่เกี่ยวข้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและเสนอข้อปรับปรุงเพื่อให้การจัดการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานดีขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการขององค์กร

สมมติฐานการวิจัย

การเพิ่มการอบรมการทำงานระยะสั้นและการจัดการให้พนักงานได้เข้าถึงวิธีทัศนฝึกอบรมผ่านระบบมือถือจะช่วยให้การทำงานผิดพลาดน้อยลงและเกิดความตั้งใจทำงานกับองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ขอบเขตของการวิจัย

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติงาน และเสนอแนวทางปรับปรุงจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นหลักโดยมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่สนใจทั้งทางกว้างและทางลึกของกลุ่มเป้าหมาย ตัวแปรในงานวิจัยผู้ศึกษาได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Nadler และ Wiggs (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2537 : 22) ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะครอบคลุมด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ทำให้ได้ตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การเพิ่มการอบรมการทำงานระยะสั้น และการจัดการให้พนักงานได้เข้าถึงวิถีทัศน์ฝึกอบรมผ่านระบบมือถือ สำหรับตัวแปรตามได้แก่ การลดลงของความผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร

2.2 ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีชื่ออยู่ในทะเบียนของบริษัท ณ เดือน กุมภาพันธ์ 2567 จำนวน 5,230 คน กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้โดยการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (1970) ภายใต้ค่าความคาดเคลื่อน 0.5 และค่าความเชื่อมั่น 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่เที่ยงตรงยิ่งขึ้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

2.2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้างาน จำนวน 3 คน

2.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ ทำการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

2.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษารวบรวมข้อมูล ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2567

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งแบบสอบถามได้มีการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มีค่าระหว่าง 0.66 -1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดสอบกับ Kerry Express เขตพญาไท จำนวน 30 คน นำผลที่ได้หาค่าความ

เชื่อมั่น ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach เท่ากับ 0.86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ (Cronbach's alpha coefficient) มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมและความตั้งใจทำงานกับองค์กร

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Structured Interview)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นวิจัยหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง จำนวน 400 ชุด และนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความเรียบร้อย และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ส่วนในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หัวหน้างาน เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานในการดูแล และการสอนงานระหว่างการทำงาน การใช้คำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สถิติอนุมาน และสถิติไพพารามิเตอร์ การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประกอบกับทบทวนเนื้อหาจากเอกสารและใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การแก้ปัญหาอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา ธุรกิจโลจิสติกส์หนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 217 คน (ร้อยละ 54) เพศหญิง จำนวน 183 คน (ร้อยละ 46) ส่วนใหญ่มีอายุ 21-40 ปี จำนวน 332 คน (ร้อยละ 83) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี จำนวน 300 คน (ร้อยละ 75) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1-2 ปี จำนวน 204 คน (ร้อยละ 51)

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานและความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัย ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นโดยภาพรวม

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากร ระดับปฏิบัติการ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	รวม
ความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร	158	69	100	73	400
	40%	17%	25%	18%	100%
การฝึกอบรมระยะสั้นของฝ่ายบุคคล	108	132	85	75	400
	27%	33%	21%	19%	100%
การได้ดูวิดีโอทบทวนการอบรมผ่านมือถือ	97	159	88	56	400
	24%	40%	22%	14%	100%
ผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรม ผ่านมือถือ	142	108	92	58	400
	36%	27%	23%	15%	100%

จากตารางที่ 1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานและความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่แสดงความเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความตั้งใจอยู่กับองค์กร จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 57 ด้านการจัดการฝึกอบรมระยะสั้น พบว่า เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการจัดการดังกล่าว จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ด้านการเข้าถึงและสามารถดูวิดีโอทบทวนเนื้อหาการอบรมผ่านมือถือ พบว่าเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 64 สำหรับผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือ พบว่า เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสามารถทำให้การทำงานดีขึ้น จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 63 จะเห็นได้ว่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อการจัดการของฝ่ายบุคคลและมีความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร

ผลการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยสถิติอนุมาน Chi-squared Test of Association ในภาพรวมแสดงในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2 การศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยสถิติอนุมาน Chi-squared Test of Association

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร n=400	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร (1)	158.0	69.0	100.0	73.0
กับ การฝึกอบรมระยะสั้นของฝ่ายบุคคล (2)	108.0	132.0	85.0	75.0

	266.0	201.0	185.0	148.0
รวม				
ค่าคาดหวังของ (1)	133.0	100.5	92.5	74.0
ค่าคาดหวังของ (2)	133.0	100.5	92.5	74.0
รวม	266.0	201.0	185.0	148.0

จากตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมระยะสั้นของฝ่ายบุคคลกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า $X^2(3,n=400) = 30.388$, $p < .001$ ค่า P น้อยกว่า 0.05 อนุมานได้ว่าการฝึกอบรมระยะสั้นของฝ่ายบุคคลที่มีการจัดการไป มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร แสดงว่าแนวทาง การจัดการของฝ่ายบุคคลเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าง การได้ดูวิดีโอบทวนการอบรมผ่านมือถือกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร n=400	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร (1)	158.0	69.0	100.0	73.0
กับการได้ดูวิดีโอบทวนการอบรมผ่านมือถือ (2)	97.0	159.0	88.0	56.0
รวม	255.0	228.0	188.0	129.0
ค่าคาดหวังของ (1)	127.5	114.0	94.0	64.5
ค่าคาดหวังของ (2)	127.5	114.0	94.0	64.5
รวม	255.0	228.0	188.0	129.0

จากตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าง การได้ดูวิดีโอบทวนการอบรมผ่านมือถือกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า $X^2(3,n=400) = 53.125$, $p < .001$ ค่า P น้อยกว่า 0.05 อนุมานได้ว่าการได้ดูวิดีโอบทวนการอบรมผ่านมือถือมีความเชื่อมโยงกับการที่พนักงานมีความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร ดีความได้ว่าการจัดการดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

3.ผลการศึกษาความสัมพันธ์การเพิ่มการอบรมการทำงานระยะสั้นและการจัดการให้พนักงานได้เข้าถึงวิธีทัศนฝึกอบรมผ่านระบบมือถือจะช่วยให้การงานผิดพลาดน้อยลงและเกิดความตั้งใจทำงานกับองค์กร

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง ผลการทำงานหลังได้บทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร n=400	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร (1)	158.0	69.0	100.0	73.0
กับ ผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรม ผ่านมือถือ (2)	142.0	108.0	92.0	58.0
	300.0	177.0	192.0	131.0
รวม				
ค่าคาดหวังของ (1)	150.0	88.5	96.0	65.5
ค่าคาดหวังของ (2)	150.0	88.5	96.0	65.5
รวม	300.0	177.0	192.0	131.0

จากตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง ผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า $X^2=(3,n=400)= 11.497$, $p=.009$ ค่า P น้อยกว่า 0.05 อนุมานได้ว่า ผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร แสดงว่า แนวคิดการจัดการให้พนักงานได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือได้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

สรุปผลการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร สรุปได้ว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมระยะสั้นของฝ่ายบุคคลกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า $X^2=(3,n=400)= 30.388$, $p<.001$ ค่า P น้อยกว่า 0.05 อนุมานได้ว่า การฝึกอบรมระยะสั้นของฝ่ายบุคคลที่มีการจัดการไป มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร แสดงว่า แนวทาง การจัดการของฝ่ายบุคคลเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่าง การได้ดูวิดีโอทบทวนการอบรมผ่านมือถือกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า $X^2=(3,n=400)= 53.125$, $p<.001$ ค่า P น้อยกว่า 0.05 อนุมานได้ว่า การได้ดูวิดีโอทบทวนการอบรมผ่านมือถือมีความเชื่อมโยงกับการที่พนักงานมีความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร ดีความได้ว่าการจัดการดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง ผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พบว่า $X^2=(3,n=400)= 11.497$, $p=.009$ ค่า P น้อยกว่า 0.05 อนุมานได้ว่า ผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือซึ่งสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีความสัมพันธ์กับ

ความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร แสดงว่า แนวคิดการจัดการให้พนักงานได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือ ถือทำให้คนงานทำงานได้ดีขึ้นและพนักงานมีความยินยอมรับการจัดการดังกล่าว

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการด้านต่างๆของฝ่ายบุคคลเพื่อให้การทำงานของพนักงานปฏิบัติการดีขึ้นโดยการลดปัญหาการลาออกเนื่องจากการทำงานที่ผิดพลาดบ่อยๆ สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการด้านการอบรมระยะสั้นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ทำให้มีผลการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร การจัดอบรมโดยการให้เข้าถึงวิดีโอเนื้อหาการอบรมผ่านระบบมือถือ และผลการทำงานหลังจากอบรมและทบทวนเนื้อหาผ่านมือถือ การจัดการดังกล่าวเป็นที่ยอมรับ และมีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$)

ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติงานขององค์กร การจัดฝึกอบรมระยะสั้นทำให้มีผลการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวก ทำให้เกิดการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งอาจลดปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานได้

ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพยายามทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ และพร้อมจะเสียสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงเป็นการเสริมแรงให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานที่รับผิดชอบ พนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเองใช้ความสามารถที่มีอยู่และค้นหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้ความพร้อมในตัวเองที่จะทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยการสร้างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอันจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรภูมิใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ เกิดความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นช่วยให้รู้สึกมั่นคงจนไม่อยากจะเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายงานไปที่ใหม่ อีกทั้งยังทุ่มเททำงานและสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมืออาชีพ กล่าวแสดงความคิดเห็นในทางบวกซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การแก้ปัญหาอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาธุรกิจโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาความสัมพันธ์การจัดการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การจัดการด้านการฝึกอบรมระยะสั้น การทำให้พนักงานเข้าถึงวิดีโอทบทวนเนื้อหาการอบรมผ่านมือถือ ตลอดจนผลการทำงานหลังได้ทบทวนเนื้อหาอบรมผ่านมือถือ และความตั้งใจอยู่กับองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สรุปได้ว่า การจัดการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานมี

ความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร พนักงานมีความรู้สึกดีในการทำงานกับองค์กร มีความมั่นใจในการทำงานกับองค์กรยิ่งขึ้น โดยพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการฝึกอบรมระยะสั้น เนื่องจากมีเนื้อหาตรงกับการทำงานจริง เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้งานได้จริง และเนื้อหาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานจริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประสาร ช่างวิเศษ (2565 : 18) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัยตามพระราชบัญญัติธุรกิจรักษาความปลอดภัย พ.ศ. 2558 พบว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัย ตามพระราชบัญญัติธุรกิจรักษาความปลอดภัย พ.ศ.2558 ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านเนื้อหาวิชาหลักสูตรการฝึกอบรม คือ ความทันสมัยของหลักสูตร, กรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และสถานที่อุปกรณ์การเรียนการสอน 2) ด้านความรู้ความสามารถคือครูผู้ฝึกสอน, ระดับการรับรู้ผู้เข้ารับฝึกอบรม และการประเมินความรู้ 3) ด้านทักษะที่ใช้ในงานรักษาความปลอดภัย คือ ทักษะภาคปฏิบัติการต้อนรับ/ซักถามเบื้องต้น งานบริการ, ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการสังเกตตรวจค้น และทักษะการปฐมพยาบาลขั้นพื้นฐานแนวทางการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัยตาม พระราชบัญญัติธุรกิจรักษาความปลอดภัย พ.ศ. 2558 ตามแนวทางที่ได้ศึกษาวิจัยเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.ความสัมพันธ์การพัฒนาศักยภาพระดับปฏิบัติการกับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการด้านต่างๆของฝ่ายบุคคลเพื่อให้การทำงานของพนักงานปฏิบัติการดีขึ้นโดยการลดปัญหาการลาออกเนื่องจากการทำงานที่ผิดพลาดบ่อยๆ การพัฒนาศักยภาพระดับปฏิบัติการด้านการอบรมระยะสั้นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ทำให้มีผลการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานอยู่กับองค์กร การจัดอบรมโดยการให้เข้าถึงวิดีโอเนื้อหาการอบรมผ่านระบบมือถือ พนักงานทำงานได้มั่นใจขึ้น ไม่ต้องรบกวนหัวหน้างานบ่อย และผลการทำงานภายหลังจากอบรม พบว่าพนักงานทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วและเสร็จทันเวลามากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรวิ อินทร์แป้น และคณะ (2567 : 331) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตกระจกแห่งหนึ่ง พบว่า ผลการวิเคราะห์ระหว่างแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test/Post-test) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในรูปแบบการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตกระจกแห่งหนึ่งมีผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาของพนักงานใหม่ระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต คือ ความรู้ความเข้าใจในการทำงานพื้นฐานและข้อควรระวังด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้วยกระบวนการทำงานที่หลากหลาย องค์กรจึงต้องดูแลใส่ใจเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อป้องกันความเสี่ยงใน การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่เข้างานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้านภายในองค์กรควรส่งเสริมพนักงานฝ่ายผลิตโดยจัดกิจกรรมที่เน้นให้พนักงานฝ่ายผลิตได้ลงมือปฏิบัติ จะช่วยให้พนักงานฝ่ายผลิตได้เรียนรู้และฝึกทักษะความสามารถในการ

แก้ปัญหา พนักงานฝ่ายผลิตจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ ที่อยู่สายการผลิต รวมถึงเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน วัตถุดิบผลิตภัณฑ์ทรัพย์สินอื่นๆ เป็นการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรด้านบุคคลเพื่อเพิ่มให้ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ปรับทัศนคติในการทำงาน ให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบและเพิ่มศักยภาพในตำแหน่งนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การฝึกอบรมพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดปัญหาการลาออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน ทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและมีโอกาสเติบโตในองค์กร ได้แก่ 1) การพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน (Skill Development) เช่น ทักษะด้านเทคนิค (Hard Skills) และทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่องผ่านหลักสูตรออนไลน์ หรือ Workshop สร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนให้พนักงานเห็นโอกาสเติบโต 2) การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement & Motivation) 3) การพัฒนาผู้นำและการบริหารทีม (Leadership & Team Management) อบรมหัวหน้างานเกี่ยวกับการสื่อสารและการบริหารทีมส่งเสริมการโค้ชและให้คำแนะนำแก่พนักงาน สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) 4) การบริหารความเครียดและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance & Stress Management) จัดอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการความเครียดและวิธีรับมือกับปัญหาในที่ทำงาน ส่งเสริมแนวคิการทำงานแบบยืดหยุ่นและให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตของพนักงาน สนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจ เช่น กิจกรรมสันทนาการ หรือโปรแกรมสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง

สรุป การฝึกอบรมพนักงานที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มทักษะ แต่ยังช่วยสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและลดปัญหาการลาออกได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ฝ่ายบริหารควรสนับสนุนฝ่ายบุคคลในการจัดพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานเพื่อลดปัญหาการลาออก ตามแนวทางที่ฝ่ายบุคคลได้จัดทำไป เพื่อลดปัญหาการลาออกเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณในการสรรหาพนักงานใหม่

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

