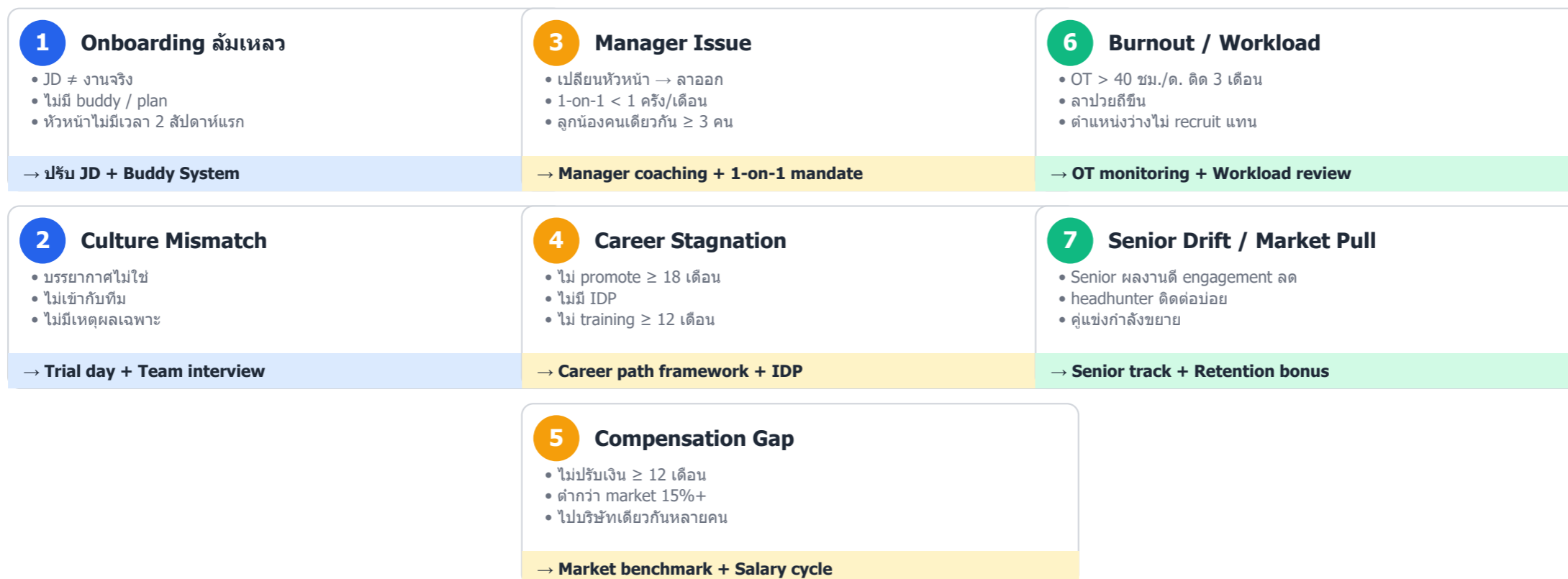


วิเคราะห์สาเหตุพนักงานลาออก: Decision Tree

ใช้ Tenure (ระยะเวลาทำงาน) เป็นเส้นแบ่งหลัก แล้วเช็ค signal เพื่อตัดสินใจหมวดสาเหตุ



หมวด 8 — External
ย้ายตามคู่สมรส • ดูแลพ่อแม่ • เรียนต่อ • สุขภาพ → แยกออกจากตัวเลข turnover ก่อนตีความ (แก้ไม่ได้)

Signal Checklist: 8 หมวดสาเหตุ

ใช้กับเคสทีละคน — เช็ทุก signal ที่ปรากฏ บางเคสเข้าได้ 2 หมวด (primary + secondary)

1 Onboarding ล้มเหลว

Tenure: Tenure ≤ 90 วัน

Signals (เช็ทุกข้อ):

- Exit Interview พูดว่า 'งานจริงไม่ตรงที่สัมภาษณ์'
- Exit Interview พูดว่า 'ไม่มีคน train' / 'ไม่รู้ถามใคร'
- ไม่มี Onboarding plan หรือ Buddy ในช่วง 30 วันแรก
- หัวหน้าตรง 1-on-1 < 2 ครั้งใน 30 วันแรก

→ **Action:**
ปรับ JD + Buddy System + Onboarding Plan

Owner: HR + Hiring Manager

2 Culture Mismatch

Tenure: Tenure ≤ 90 วัน

Signals (เช็ทุกข้อ):

- Exit Interview พูด 'บรรยากาศไม่ใช่' / 'ไม่เข้ากับทีม'
- ไม่มีเหตุผลเฉพาะเจาะจง — แค่ 'ไม่ใช่'
- ไม่ได้ผ่าน trial day หรือ team interview ก่อนรับ
- Pace ของงานต่างจากที่คาดไว้

→ **Action:**
Trial day + Team interview ก่อนรับ

Owner: Hiring Manager

3 Manager Issue

Tenure: Tenure 3–18 เดือน

Signals (เช็ทุกข้อ):

- ลาออกหลังเปลี่ยนหัวหน้าตรงไม่เกิน 6 เดือน
- 1-on-1 frequency < 1 ครั้ง/เดือน
- ฝ่ายเดียวกันลาออก ≥ 3 คน/6 เดือน ได้หัวหน้าคนเดียวกัน
- Engagement survey ของทีมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยบริษัท

→ **Action:**
Manager coaching + 1-on-1 mandate

Owner: HR + L&D

4 Career Stagnation

Tenure: Tenure 6–24 เดือน

Signals (เช็ทุกข้อ):

- ไม่ได้ promote ≥ 18 เดือน (เทียบเพื่อนร่วมรุ่น)
- ไม่มี IDP หรือมีแต่ไม่ได้ทำตาม
- ไม่ได้ training ≥ 12 เดือน
- ถาม 'ขึ้นเป็น Lead เมื่อไหร่' แล้วไม่ได้คำตอบชัดเจน

→ **Action:**
Career path framework + IDP

Owner: HR + Line Manager

5 Compensation Gap

Tenure: Tenure ≥ 12 เดือน

Signals (เช็ทุกข้อ):

- ไม่ได้ปรับเงินเดือน ≥ 12 เดือน
- เงินเดือนต่ำกว่า market 15%+ (JobsDB / Adecco)
- ลาออกไปบริษัทเดียวกัน ≥ 2 คน
- Counter-offer ของคนที่อยู่ ต้องสูงกว่า 20%+

→ **Action:**
Market benchmark + Salary review cycle

Owner: HR + Finance

6 Burnout / Workload

Tenure: Tenure ≥ 18 เดือน

Signals (เช็ทุกข้อ):

- OT เกิน 40 ชั่วโมง/เดือน เป็นเวลา 3 เดือนติด
- ลาป่วยถี่ขึ้นใน 6 เดือนล่าสุด
- ตำแหน่งว่างในทีม ไม่ได้ recruit แทน (work absorbed)
- Vacation days ไม่ได้ใช้เลยในปี

→ **Action:**
OT monitoring + Workload review

Owner: HR + Operations

7 Senior Drift / Market Pull

Tenure: Tenure ≥ 3 ปี

Signals (เช็ทุกข้อ):

- Senior ผลงานดี แต่ engagement ลดลง
- ถูก headhunter ติดต่อบ่อย (LinkedIn open-to-work)
- คู่แข่งสายงานเดียวกันกำลังขยาย
- ตำแหน่งใหญ่ในบริษัทเต็ม ไม่มี role ทำทาย

→ **Action:**
Senior track design + Retention bonus

Owner: CEO + HR

8 External (แยกออก)

Tenure: Tenure ใดก็ได้

Signals (เช็ทุกข้อ):

- ย้ายตามคู่สมรส / ครอบครัว
- ดูแลพ่อแม่ที่ป่วย
- กลับบ้านต่างจังหวัด
- เรียนต่อ / บัณฑิตสุขภาพ

→ **Action:**
ไม่มี action — แยกออกจากตัวเลขก่อนตีความ

Owner: —

Action Mapping & กระบวนการวิเคราะห์ 5 ขั้นตอน

หมวดไหน → action อะไร → ใครรับผิดชอบ → ใช้เวลานานแค่ไหน

Action Mapping Table

หมวด	Action หลัก	ผู้รับผิดชอบ	Lead time
1 Onboarding	ปรับ JD + Buddy system + Plan	HR + Hiring Manager	1 เดือน
2 Culture	Trial day + Team interview	Hiring Manager	2 สัปดาห์
3 Manager	Coaching + 1-on-1 mandate	HR + L&D	3 เดือน
4 Stagnation	Career path framework + IDP	HR + Line Manager	6 เดือน
5 Comp	Market benchmark + Salary cycle	HR + Finance	3 เดือน
6 Burnout	OT monitoring + Workload review	HR + Operations	1 เดือน
7 Senior	Senior track + Retention bonus	CEO + HR	6 เดือน
8 External	— (แยกออกจากตัวเลข)	—	—

กระบวนการวิเคราะห์ 5 ขั้นตอน

- 1 รวบรวมข้อมูล 12 เดือน**
ตาราง Excel: ชื่อ, ฝ่าย, ตำแหน่ง, หัวหน้าตรง, วันเข้า/ออก, tenure, Exit Interview, เงินเดือน, การปรับเงินล่าสุด
- 2 รั้น Flowchart ทีละคน**
ใช้ Decision Tree หน้า 1 — อย่าใช้ Exit Interview answer ตรงๆ ใช้ข้อมูลประกอบทั้งหมด (tenure, OT, manager change) 1 เคสได้ 2 หมวด
- 3 หา Pattern เชิงโครงสร้าง**
ดู 3 มิติ: ตามฝ่าย (Sales หมวด 5 เยอะ?) • ตามหัวหน้า (มี manager ลูกน้องลาออก ≥ 3 คน?) • ตาม tenure cluster (cluster 14–18 เดือน?)
- 4 Validate ด้วย Stay Interview**
ถามคนที่ยังอยู่ — 'ถ้ามี offer ที่อื่นเงินเท่าเดิม จะรับไหม?' • 'อะไรที่ทำให้คุณยังอยู่?' • 'ถ้าเปลี่ยน 1 อย่างได้ จะเปลี่ยนอะไร?'
- 5 สร้าง Action Plan ตามหมวด**
ใช้ Action Mapping Table ทางซ้าย — แต่ละหมวดมี action ที่ต่างกัน ห้ามแก้รวมด้วย initiative เดียว

❑ 3 กیبดักที่ทำให้การวิเคราะห์ผิดพลาด

- (1) เชื้อ Exit Interview มากเกินไป — คำตอบมัก 'กลางๆ' ไม่ใช่ความจริง
- (2) ดูแค่ Turnover Rate รวม — นอกแค่ 'มีคนออก' ไม่บอกใคร (3) คิดว่ามีสาเหตุเดียว — Trigger ≠ Root Cause มักซ้อนกัน 2-3 อย่าง