



ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า

สาขา เอสเซ่น ประเทศเยอรมันนี

Study the Factors that Influence the Employee's resignation Burgerista,

Essen Branch, Germany

ภัทรมงคล ศิริวรรณันต์¹ และจรัชวรณ จันทรรัตน์²

¹ บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Lottom7676@gmail.com

² กลุ่มวิชาการตลาด, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, jaratchwahn@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า สาขาเอสเซ่น ประเทศเยอรมันนี เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน และศึกษาแนวทางการแก้ไข ปัญหาการลาออก กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือประชากรทั้งหมด พนักงานร้าน บัวร์เกอร์ริสต้า จำนวน 16 คน โดยใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสาเหตุของปัญหา คือ แบบผัง ก้างปลา (Fish Bone Diagram) หลักการของ (Ishikawa Diagram) รวมข้อมูล และวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกิจการ (SWOT Analysis)

สรุปผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่พนักงานลาออก คือสาเหตุเกิดจากความไม่พึงพอใจในระบบการบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางระบบตำแหน่งงานไม่มีความเหมาะสม โดยเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการ แก้ไขปัญหา คือ ด้านภาวะผู้นำ ในการแก้ปัญหาพนักงานที่เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้นำ สามารถการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และตรงจุดสามารถสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างพนักงานด้วยกันเองระหว่างพนักงานกับผู้จัดการมี วิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

คำสำคัญ: ปัญหาการลาออก, ผลกระทบ, ร้านอาหาร, เยอรมันนี

ABSTRACT

The objective of this study is to study the causes of problems. To study the reasons for the resignation of employees at the Bergerista, Essen, Germany To study the factors that influence the resignation of employees And to find a solution to the resignation problem Population used in the study The sample consisted of a sample of 16 Burgerista employees, using data collection tools in the study, interviewing tools used to study the root cause of the problem, namely the Fish Bone Diagram and the (Ishikawa Diagram) principle. Data and the entire population are employees at the Burgerista store and analyze SWOT Analysis.

The conclusion of the study shows that The reason that employees leave Is the cause of dissatisfaction in the management system and human resource management The positioning system is not suitable. By offering the



best solution to the problem of leadership In solving the problems of employees with bad attitudes towards leaders
Able to solve problems quickly And to the point can create familiarity among employees among themselves,
between employees and managers with a wider vision of motivation for employees.

Keywords: Resignation Problems, Impact, Restaurant, Germany

1. บทนำ

บริษัท บัวเกอร์ริสต้า BURGERISTA Operations GmbH ก่อตั้งในปีค.ศ. 2012 เริ่มต้นจากร้านเบอร์เกอร์ขนาดเล็กในอัมสเตอร์ดัม ประเทศฮอลแลนด์ด้วยวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเบอร์เกอร์เน้นเรื่องคุณภาพ จึงได้รับการยอมรับจากลูกค้าอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันมีสาขาแฟรนไชส์ทั้งหมด 19 แห่งในออสเตรียและเยอรมนี ภาพรวมอุตสาหกรรมธุรกิจร้านอาหารในประเทศเยอรมันพบว่ามีการเจริญเติบโตต่อเนื่อง มีรายรับเพิ่มขึ้นสร้างรายได้ 48.3 พันล้านยูโรในปีค.ศ. 2562 ปัญหาที่สาขาเอสเช่นกำลังประสบคือ อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับสูงส่งผลกระทบต่อคุณภาพและการบริการลูกค้า ขาดแคลนพนักงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นภาระงานหนักให้เพื่อนร่วมงาน เกิดการเกี่ยงงานจนทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร คุณภาพและการบริการเสียหาย เกิดความเสียหายในกระบวนการผลิตจำนวนมาก สูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการขาย และส่งมอบสินค้าไม่ได้มาตรฐานเกิดข้อร้องเรียนและคืนอาหารที่ไม่ได้คุณภาพ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า สาขาเอสเช่น ประเทศเยอรมันนี
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า สาขาเอสเช่น ประเทศเยอรมันนี
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานร้านบัวร์เกอร์ริสต้า สาขาเอสเช่น ประเทศเยอรมันนี

3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ลักษณะการเก็บข้อมูลในเชิงของการสัมภาษณ์ โดยทางตรงระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลักและรวมไปถึงการเก็บข้อมูลจากบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบให้เกิดความสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด โดยจะศึกษาประวัติความเป็นมา แง่คิด ปัญหา อุปสรรค วิธีการดำเนินงาน การตัดสินใจประกอบการแก้ไข ปัญหาทั้งแบบเฉพาะหน้า และแบบคาดการณ์ล่วงหน้าการเผชิญปัญหาในด้านต่างๆของการดำเนินงานการจัดการภายในแบบองค์รวม การจัดการด้านบุคลากร โดยศึกษาปัจจัยในรูปแบบต่างๆ นำมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาวะในอุตสาหกรรมเดียวกันและการจัดการที่รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันเช่น ความคาดหวังของพนักงาน อิทธิพลการลาออก และผลที่มีความคิดเห็นไปในแนวทางใด สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลาวิธีการศึกษา โดยใช้ผังก้างปลาแสดงเหตุและผล คือ ผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของปัญหา (ผล) กับ ปัจจัยต่างๆ (สาเหตุ) ที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็นผลลัพธ์ (ปัญหา) สาเหตุหลักหรือกลุ่มของปัญหา ปัจจัยรอง และปัจจัยย่อย ระบุปัญหาอย่างถูกต้องและแม่นยำ ตัดสาเหตุที่ไม่จำเป็นออกกระจาย ปัญหาให้เห็นถึงองค์ประกอบที่ชัดเจนช่วยในการกระตุ้น



แนวคิดและการระดมความคิดสำหรับแก้ปัญหากระบวนการสัมพันธระหว่างสาเหตุและสถานะแอบซ่อนแฝง ช่วยสนับสนุนในการเลือกตัดสินใจ รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) นำมาทำการวิเคราะห์

กระบวนการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนด ระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้วิธีเลือกเกณฑ์หรือวิธีการเลือกกลุ่มประชากร เลือกประชากรตัวอย่างทั้งหมดโดยใช้ทฤษฎีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling)

วิธีการเก็บข้อมูล (Data Collection)

ศึกษาข้อมูลจำนวนพนักงานข้อมูลการลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ พนักงานร้านบาร์เกอร์ริสต้า ที่ปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 เดือน มกราคม พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน มีจำนวนทั้งหมด 16 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่กำลังปฏิบัติงานปัจจุบัน ทั้งหมด 16 คน โดยกำหนดเป็นคำถามปลายเปิดคำถามต่างๆ ได้ถูกกำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ขึ้นเพื่อให้ประกอบการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (Standardized Questionnaire) มีลำดับและขั้นตอน เหมือนกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา (Study Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยลักษณะข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสังเกตการณ์ ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่มีรายละเอียด ประกอบด้วย การศึกษาสาเหตุของ ปัญหาต่างๆ และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) จากผู้ให้การสัมภาษณ์ ประกอบด้วยพนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลทุติยภูมิข้อมูลจำนวนพนักงานและข้อมูลการลาออกของพนักงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ พนักงานร้านบาร์เกอร์ริสต้า

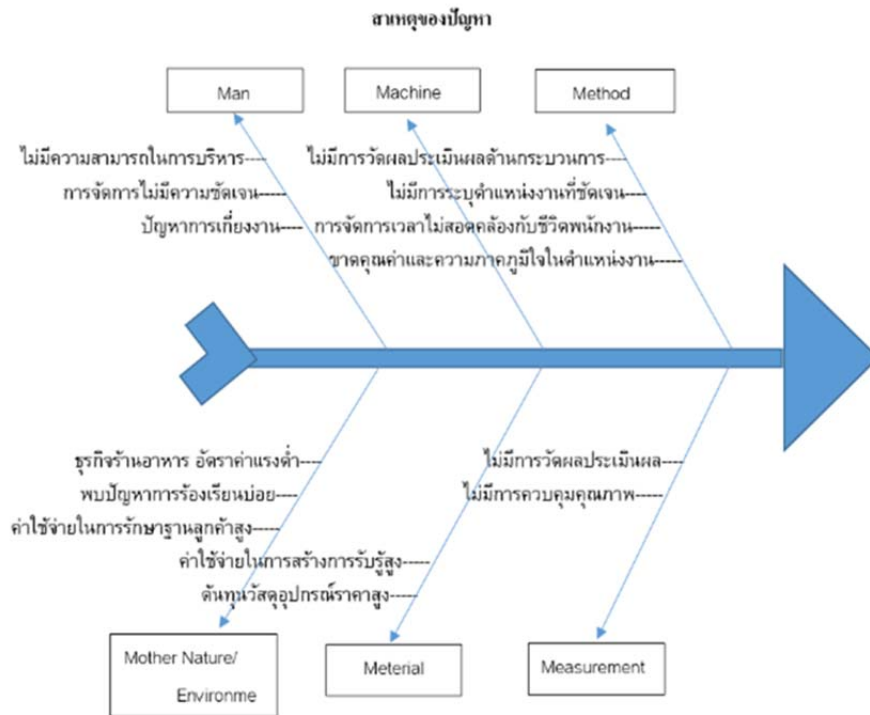
4. ผลการวิจัย

สาเหตุของปัญหา (Causes of the Problem)

ปัจจุบันปัญหาที่องค์กรกำลังประสบคือ อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับสูง ทำให้ขาดพนักงานในการให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ปัญหาการลาออกของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและการบริการลูกค้า ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานล่าช้า เป็นภาระงานหนักให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเกียจงานจนทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร คุณภาพและการบริการ



เสียหาย เกิดความเสียหายในกระบวนการผลิตจำนวนมาก สูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการขาย และส่งมอบสินค้าไม่ได้มาตรฐานเกิดข้อร้องเรียนและคืนอาหารที่ไม่ได้คุณภาพ



รูปที่ 1 สาเหตุของปัญหา

ผลจากการวิเคราะห์(SWOT Analysis)

ด้านจุดแข็ง (Strengths) พบว่า ภาพลักษณ์องค์กรและอุปกรณ์การทำงานมีความทันสมัย ผู้ประกอบการได้จัดทำระบบคุณภาพภายใต้การบริหาร มีผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงานและผู้บริโภค ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้วยมิตรภาพ การสื่อสารภายในองค์กรใช้ความเรียบง่ายไม่มีระบุตำแหน่งงานเน้นการช่วยเหลือกันส่งเสริมความเป็นกันเอง โดยใช้เรียกชื่อเล่นแทนชื่อจริง การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบทันสมัย พนักงานสามารถใส่กางเกงยีนในการทำงานได้ ด้านค่าแรง ทางผู้ประกอบการได้ให้ค่าแรงสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำ

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) หาแรงงานยาก เนื่องจากการเปลี่ยนงานบ่อย พนักงานไม่อดทนต่อภาระงานหนัก ไม่มีระบบช่วยเหลือกรณีหาแรงงานทดแทนได้ทันเวลา พนักงานมีความแตกต่างในวัฒนธรรมและภาษามีช่องว่างในการเอาัดเอาเปรียบ เกี่ยวงานขาดการประสานงาน การทำงานไม่สอดคล้องไม่มีตำแหน่งระบุชัดเจน พนักงานยังไม่มีความรู้ในการให้บริการที่ชัดเจน ทำให้พนักงานใหม่ต้องใช้เวลาเรียนรู้จากพนักงานเดิมแทนปัญหาการลาออกของพนักงานและการหาแรงงานทดแทนยาก

ด้านโอกาส (Opportunities) โอกาสในการรักษาพนักงานสูง เพราะมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี และการบริหารงานในรูปแบบบริษัทที่มีการจัดการธรรมาภิบาลที่ดี

ด้านอุปสรรค (Threats) เนื่องจากพนักงาน มีความแตกต่างในด้านภาษาและวัฒนธรรม การประสานงานและการสื่อสารอาจมีความคาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและค่านิยมการทำงานเปลี่ยนไป



เนื่องจากสภาพการทำงานและภาระงานเพิ่มสูงขึ้น จึงไม่ดึงดูดในการเข้าร่วมงานหรือทำงาน แนวโน้มจากระบบบริหารของทางร้าน บัณฑิตวิทยาลัยมีนโยบายลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อการจัดหาแรงงานและเกิดภาระงานหนักสำหรับพนักงาน

ผลสัมฤทธิ์กลุ่มตัวอย่าง

การผลศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติพนักงานมีความคิดเห็นว่าตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มีความเหมาะสม หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากเกินไปและยังขาดแคลนพนักงาน ทำให้หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากกว่าปกติ องค์กรมีการบริหารจัดการและมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานยังไม่มีความเหมาะสมเพราะพนักงานบางคนต้องทำหน้าที่หลายตำแหน่งและต้องการให้งานออกมามีประสิทธิภาพและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าพบว่าพนักงานสามารถได้รับโอกาสที่ดีในการทำงานและมีโอกาสก้าวหน้า มีสัญญาการทำงานมั่นคงในระยะยาว พร้อมมีสวัสดิการ มีค่าล่วงเวลา มีโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติม และสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ

ปัจจัยด้านความก้าวหน้ามากกว่าที่อื่นอย่างไรผลสัมฤทธิ์ พบว่า ด้านปัจจัยความก้าวหน้าไม่มีความแตกต่าง

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร ท่านคิดว่าองค์กรควรมีข้อปรับปรุงแก้ไขอย่างไร พบว่า องค์กรไม่มีวัฒนธรรมองค์กรชัดเจน พนักงานไม่มีกิจกรรมร่วมกัน การทำงานแค่ปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบ

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน พบว่า พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจ พนักงานไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยด้านปัจจัยและผลตอบแทน พบว่า พนักงานจำนวน 15 คนมีความพึงพอใจกับรายได้ เพียงพอต่อการดำรงชีวิต เมื่อเปรียบเทียบกับร้านอื่น ด้านสวัสดิการพนักงานมีความพึงพอใจ และจากผลสัมฤทธิ์ ได้ข้อมูล คือ พนักงาน 1 คนไม่มีความพึงพอใจ เพราะมีการเปรียบเทียบรายได้และตั้งคำถามว่าคนอื่นทำน้อยแต่รายได้สูง

ปัจจัยด้านปัจจัยด้านความคาดหวัง พบว่า พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจกับอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ช่วยการทำงาน สิ่งที่พนักงานต้องการที่สุดคือ ต้องการสถานที่ในระหว่างพักกลางวัน ที่มีบรรยากาศเหมาะสมอากาศถ่ายเทและมีพื้นที่ความเป็นส่วนตัว

ปัจจัยด้านความพึงพอใจ พบว่า พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจในหน้าที่การทำงาน

ปัจจัยด้านความตั้งใจลาออก พบว่า ปัจจุบันไม่มีความคิดที่จะลาออก แต่ถ้ามีแรงดึงดูดปัจจัยด้านผลประโยชน์ค่าแรงเพิ่มขึ้นอย่างแตกต่าง มีผลต่อการตัดสินใจของการย้ายงาน และอยากประกอบอาชีพอิสระ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานต่อไป พบว่า พนักงานพึงพอใจในผลตอบแทน เหตุผลเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ภาระครอบครัว ความสะดวกการเดินทาง พึงพอใจในงานและความอิสระในการทำงาน

5. การอภิปรายผล

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี 3 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

5.1. ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยอ้างอิงทฤษฎีของมาสโลว์ เรื่องลำดับขั้นความต้องการ สามารถแบ่งออกได้ 7 ระดับ ตามความต้องการของมนุษย์ ขึ้นแรกคือ ด้านความต้องการทางด้าน



ร่างกาย จะศึกษาในเรื่องของ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการของบริษัท ในปัจจุบันสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นเพียงใด ประเด็นที่สองคือ คือ ความต้องการความปลอดภัยศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบริษัท ว่า การทำงานในบริษัท พนักงานรู้สึกมั่นคงและสบายใจหรือไม่ นอกจากนั้นยังรวมไปถึงความรู้สึกปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน พนักงานรู้สึกปลอดภัยหรือไม่ ประเด็นที่สามคือ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ การมาทำงานที่บริษัทพนักงานรู้สึกอย่างไรกับการได้รับการปฏิบัติ รู้สึกผูกพันกับสถานที่ทำงาน ตลอดจน เพื่อนร่วมงานหรือไม่ เป็นประเด็นที่สี่คือ ความต้องการการยอมรับนับถือ ตามธรรมชาติของมนุษย์ มนุษย์ต้องการการยอมรับนับถือ ชื่อเสียง การศึกษาในด้านนี้จะทำให้ทราบว่า บริษัทปฏิบัติกับพนักงานอย่างไร พนักงานรู้สึกถึงความเอาใจใส่ การให้ยกย่องจากทั้งบริษัทและเพื่อนร่วมงานหรือไม่ และประเด็นสุดท้ายคือ ความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ทำการค้นคว้าและได้ข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีของมาสโลว์ จากการศึกษาพบว่า มาสโลว์ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลจะกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นแรกก่อน และเล็งข้างหน้ามาเป็นเหมือนขั้นบันได ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานต่อไปพบว่า พนักงานพึงพอใจในผลตอบแทน เหตุผลเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ภาวะครอบครัว ความสะดวกการเดินทาง พึ่งพอใจในงานและความอิสระในการทำงาน

5.2.แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานจากการค้นคว้าพบว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากและจะช่วยเพิ่มพลังในการทำงาน ทั้งยังผลักดันให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎีของ Fred จะต้องพิจารณาในเรื่องของความต้องการ แรงขับ และสิ่งล่อใจ

นอกจากนั้น เฮอร์ชเบอร์กกล่าวว่า การได้รับเงินและมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ก็ยังไม่ใช้สิ่งจูงใจสูงสุด สิ่งสำคัญคือ ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นที่ช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ และจะต้องอาศัยปัจจัยด้านการบำรุงรักษา เพื่อให้สามารถรักษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างแรงกระตุ้นเอาไว้ McGregor เสนอทฤษฎีที่อธิบายความแตกต่างในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นทัศนคติในทางลบ เรียกว่า ทฤษฎี X และลักษณะที่สองเป็นทัศนคติในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y หลักจากที่ผู้บริหารพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคลแล้ว ก็จะสามารถพิจารณาได้ว่า จะใช้ทฤษฎีใด ในการสร้างแรงจูงใจ

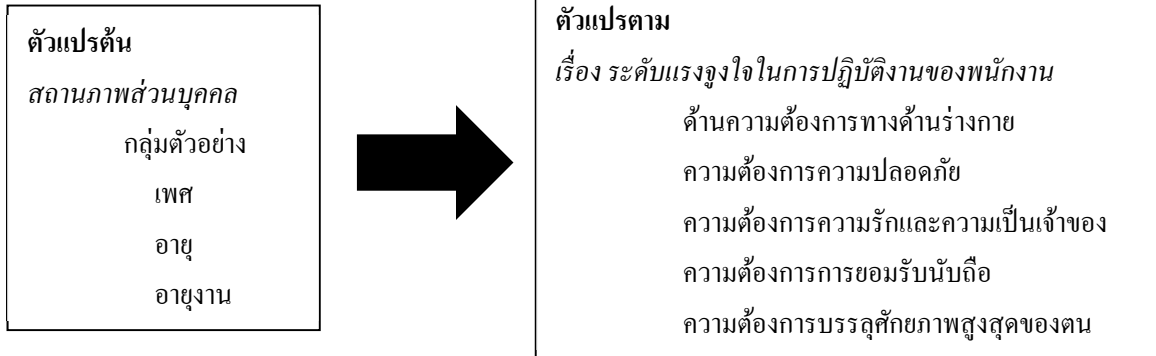
Stephen R. Covey กล่าวว่า คนที่เกิดในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน จะมีลักษณะนิสัยที่ต่างกัน เช่น มุมมองเกี่ยวกับการทำงานของคนที่อยู่ในกลุ่ม G B คือ จะทุ่มเท อดทน ทำงานเพื่อองค์กร แม้ว่าจะใช้เวลาเท่าไรก็ตาม แต่ในทางกลับกันคนที่จัดอยู่ในกลุ่ม Gen x จะคิดถึงคุณค่าในการทำงาน มีความมุ่งมั่นและกล้าตัดสินใจ จะทุ่มเทให้กับงานก็ต่อเมื่อรู้สึกว่าการงานนั้นคุ้มค่าต่อการทุ่มเททำงาน

5.3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ พบว่า สาเหตุที่พนักงานลาออก คือ สาเหตุเกิดจากความไม่พึงพอใจในระบบการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางระบบตำแหน่งงานไม่มีความเหมาะสม โดยเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการ ในการแก้ปัญหาพนักงานที่เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้จัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรมะ ประทุมมาส (2562) พบว่าสาเหตุของปัญหาการลาออก ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กชพร ทิมาวงศ์ (2562) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อ



ความพึงพอใจและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน พบว่าความพึงพอใจในด้านหัวหน้างาน และความพึงพอใจในด้านรายได้ กับความตั้งใจในการลาออก นั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้พบว่าปัจจัยด้านลักษณะความเป็น ผู้นำโดยรวมนั้นมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกโดยตรง

กรอบแนวคิด



6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่พนักงานลาออก คือ สาเหตุเกิดจากความไม่พึงพอใจในระบบการบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางระบบตำแหน่งงาน ไม่มีความเหมาะสม โดยเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการ ในการแก้ปัญหาพนักงานที่เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้จัดการ สามารถการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และตรงจุดสามารถสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างพนักงานด้วยกันเองระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้นในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ตามแนวทางที่นำเสนอ โดยการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงาน จัดฝึกอบรมหลักสูตรความเป็นผู้นำจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและลูกน้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกันเองระหว่างผู้จัดการและลูกน้อง เช่นการสร้างทีม โดยผู้จัดการและลูกน้องต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม และผลัดกันเป็นผู้นำในแต่ละด้านตามความถนัดของพนักงาน เพื่อสร้างทักษะการเป็นผู้นำและเข้าใจบทบาทของแต่ละหน้าที่เกิดความสามัคคีและเกิดความภักดีภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไปควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในด้านปัญหาความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นเดียวกันที่สมบูรณยิ่งขึ้น และนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพในการจัดการลดปัญหาการลาออก



เอกสารอ้างอิง

- กชพร ชีฆางค์. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารออมสิน* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- ประมะ ประทุมมาส. (2562). *แนวทางการแก้ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานใน ซีทีคลินิควงเวียนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Fred, L. (1995). *Organizational Behavior Seventh Edition*. Singapore: Mcgraw – Hill Book Co.
- Herzberg, F. (1991). *A Harvard Business Review Paperback: Motivation*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Stacy, J. A. (1965). *Inequity in Social Exchange*. Adv. Exp. Soc. Psychol
- Rash, J. R. & Tosi, H. L. (1992). *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper Collins.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Son.