

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจและผลกระทบต่อองค์กร

THE FACTORS AFFECTING EMPLOYEE RESIGNATION IN THE FIELD OF BUSINESS
MANAGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL IMPACT

รัชชิดา ดาวเรือง¹ ศิริพร ห้วยแก้ว² และธฤตภา ปานบ้านเกร็ด³
Runchida Daoruang¹ Siriporn Huaykaew² and Tritapa panbankrad³

¹อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

^{2,3}อาจารย์ประจำหลักสูตรบัญชีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

¹ Lecturer, Bachelor of Business Administration Program in Management,
Faculty of Management Sciences, Kanchanaburi Rajabhat University

^{2,3} Lecturer, Bachelor of Accountancy Program, Faculty of Management Sciences,
Kanchanaburi Rajabhat University

E-mail ¹ runchida@kru.ac.th ² aj.siripond@kru.ac.th ³ tidawan47@gmail.com

Received November 18,2024
Revised December 24,2024
Accepted December 26,2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงาน
การจัดการธุรกิจ และศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้นที่มีต่อผลกระทบขององค์กร ใช้วิธีวิจัย
เชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจใน
เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 516 คน วิเคราะห์
ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยวิธี Multiple Indicator - Multiple Cause
Model (MIMIC Model)

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ
และผลกระทบต่อองค์กร มี ค่า Chi-Square/df เท่ากับ 1.657 มีระดับนัยสำคัญ (P-Value)
เท่ากับ 0.157 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.996 ค่าดัชนี NFI มีค่าเท่ากับ 0.999 ค่าดัชนี CFI มีค่า
เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.036 และค่า RMR มีค่าเท่ากับ 0.004 โดยปัจจัยที่ส่งผล
ต่อการลาออกประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
โดยค่าตอบแทนมีอิทธิพลสูงสุด ส่วนผลกระทบต่อองค์กรพบว่ามี 3 ด้านหลัก โดยเรียงตามลำดับมาก
ไปน้อย ดังนี้ ผลกระทบต่อความมุ่งมั่น ($\beta = 0.898$) ผลกระทบทางการเงิน ($\beta = 0.866$) และ
ผลกระทบต่อองค์กรความรู้ ($\beta = 0.466$)

คำสำคัญ

การลาออกของพนักงาน การจัดการธุรกิจ ผลกระทบที่มีต่อองค์กร

ABSTRACT

This study aimed to investigate the factors influencing employee resignation in the field of business management and examine the impact of these factors on organizational impact. This research used quantitative research methodology, data collected using a questionnaire, and purposive sampling of 516 business management employees in Bangkok. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with a Multiple Indicator - Multiple Cause Model (MIMIC Model) approach.

The findings revealed that the model of factors affecting employee resignation and organizational impact demonstrated a good fit with empirical data (Chi-Square/df = 1.657, p-value = 0.157, GFI = 0.996, NFI = 0.999, CFI = 0.998, RMSEA = 0.036, RMR = 0.004). The key factors influencing resignation were identified as compensation, relationship with supervisors, and work environment, with compensation exhibiting the highest impact. Regarding organizational impact, three primary dimensions emerged: impact on commitment ($\beta = 0.898$), financial ($\beta = 0.866$), and organizational knowledge ($\beta = 0.466$), with the impact on commitment showing the highest influence.

Keywords

Employee Resignation, Business Management, Organizational Impact

ความสำคัญของปัญหา

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ พ.ศ. 2563 ได้สร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ลดลงร้อยละ 6.10 ซึ่งเป็นการหดตัวครั้งรุนแรงที่สุดนับตั้งแต่วิกฤตต้มยำกุ้งใน พ.ศ. 2540 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) นำไปสู่การเกิด "New Normal" ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรง โดยเฉพาะด้านการจ้างงาน การลงทุน และการบริโภค (World Bank Group, 2022)

ภายใต้บริบทของความปกติใหม่ รูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติงานระยะไกล การใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ การขยายตัวของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการเพิ่มขึ้นของแรงงานอิสระ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) จากการศึกษาของ Deloitte (2023) พบว่า องค์กรที่ปรับตัวเข้าสู่การทำงานแบบผสมผสานได้ดี มีอัตราการรักษาพนักงานสูงกว่าองค์กรแบบดั้งเดิมถึงร้อยละ 25.00

แม้ McKinsey Global Institute คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 แรงงานทั่วโลกกว่า 1 ใน 3 อาจถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ (Cooke, 2018) แต่ World Economic Forum (2023) ชี้ว่าทักษะด้านการบริหารจัดการยังคงไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ สอดคล้องกับผลสำรวจของแมนพาวเวอร์กรุ๊ป ประเทศไทย (2565) ที่พบว่าสายงานการจัดการธุรกิจมีความต้องการสูงที่สุดในปี พ.ศ. 2565 คิดเป็นร้อยละ 27.26

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความต้องการที่สูงขึ้น ธุรกิจกลับประสบปัญหาด้านการรักษาบุคลากร อันเนื่องมาจากความเครียด การขาดสมดุลชีวิต และโอกาสเติบโตที่จำกัด นอกจากนี้ Herbert (2023) ยังพบว่าร้อยละ 57.00 ของการลาออกในปี พ.ศ. 2564 เกิดจากการไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติในที่ทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะ การหมดไฟ (Burnout) และหมดใจ (Quiet Quitting) ได้ในที่สุด กล่าวได้ว่า การลาออกของบุคลากรเหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลประกอบการ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566)

ด้วยเหตุนี้ เพื่อป้องกันผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพในสายงานการจัดการธุรกิจ คณะผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานและผลกระทบที่มีต่อองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจกับผลกระทบที่มีต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจกับผลกระทบที่มีต่อองค์กร

สมมติฐานการวิจัย

H1: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านค่าตอบแทน ส่งผลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

H2: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

H3: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ด้านลักษณะของงาน ส่งผลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

H4: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

H5: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

H6: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่งผลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

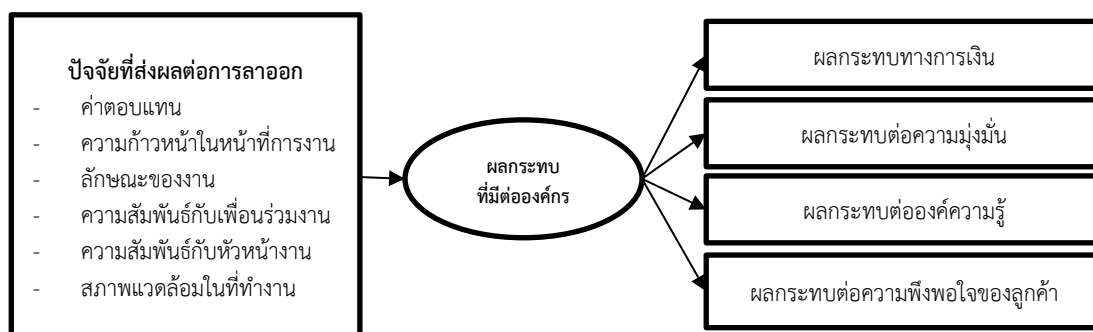
H7: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบทางการเงิน

H8: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบต่อความมุ่งมั่น

H9: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบต่อองค์ความรู้

H10: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์

การลาออก หมายถึง การประเมินทางความคิด ที่ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองมาอย่างถี่ถ้วน อันนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ

พนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ หมายถึง ผู้ที่ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางธุรกิจ เพื่อช่วยในการวางแผน และบริหารกลยุทธ์ของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในงานวิจัยฉบับนี้ จะประกอบไปด้วยฝ่ายการจัดการทั่วไป ฝ่ายการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการจัดการด้านการเงิน และฝ่ายการจัดการด้านการตลาด

ผลกระทบที่มีต่อองค์กร หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะได้รับจากการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ทั้งในเชิงลบและเชิงบวกต่อองค์กร

ค่าตอบแทน หมายถึง ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้พนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงระบบการประเมินผลเพื่อปรับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถและความรับผิดชอบ

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการพัฒนาศักยภาพและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ภายใต้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม

ลักษณะของงาน หมายถึง ความเหมาะสมของงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งด้านความรับผิดชอบ การใช้ทักษะที่หลากหลาย และความมีอิสระในการบริหารจัดการงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งการให้คำปรึกษา ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในด้านการให้คำแนะนำ การมอบหมายงาน และการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม

สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่ส่งผลต่อพนักงาน ทั้งด้านเวลาทำงาน ความกดดัน ทรัพยากร กฎระเบียบ การสื่อสาร และความปลอดภัย

ผลกระทบทางการเงิน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นต่อค่าใช้จ่ายและงบประมาณขององค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหา การพัฒนา และการจัดสรรสวัสดิการพนักงาน

ผลกระทบต่อความมุ่งมั่น หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นต่อความรู้สึกและทัศนคติของพนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งอาจนำไปสู่ความคิดในการลาออกหรือโอนย้ายหน่วยงาน

ผลกระทบต่อองค์ความรู้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการสูญเสียทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงานที่ลาออก ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบต่อความพึงพอใจลูกค้า หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้ดูแลและคุณภาพการให้บริการ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน

การลาออก หมายถึง การตัดสินใจออกจากสถานที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยสาเหตุอาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เช่น ความก้าวหน้า การย้ายถิ่นฐาน หรือความสัมพันธ์ในที่ทำงาน การลาออกเป็นกระบวนการที่ผ่านการไตร่ตรองมาแล้ว โดยระยะเวลาอาจแตกต่างกันไปตั้งแต่ไม่กี่วันถึงหลายปี

ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานช่วยให้เข้าใจสาเหตุการลาออกได้ชัดเจนขึ้น โดยมองว่าหากปัจจัยที่ควรสร้างความพึงพอใจไม่เป็นไปตามทฤษฎี อาจนำไปสู่การลาออกได้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่ทำการแบ่งความต้องการเป็น 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ, ความปลอดภัย, ความต้องการทางสังคม, การยอมรับนับถือ, และความสำเร็จในชีวิต โดยความต้องการในแต่ละชั้นต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น (Maslow, 1987)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ คือปัจจัยเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง และปัจจัยค้ำจุน คือปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง แต่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจ (Herzberg, 1959)

ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor กล่าวถึงองค์ประกอบที่เข้ามาส่งผล ให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรม อันนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน (1) ทฤษฎี X คือมุมมองที่กล่าวถึงพนักงานไม่ชอบทำงาน ต้องควบคุมและบังคับ (2) ทฤษฎี Y มุมมองที่กล่าวถึงพนักงานมีแรงจูงใจในตนเอง ชอบความท้าทาย และมีความรับผิดชอบ (McGregor, 1960)

ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory) คือ ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ อันนำไปสู่ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ 5 ประการ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในการทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในงานที่รับผิดชอบ (Autonomy) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Hackman and Oldham, 1976)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของ (Bertrand et al., 2010; Techamahatthana, 2011; ศุภานัน พุฒตาล, 2560; ไพศาล บุญสุวรรณ, 2562; ภัทร พิทักษ์สังจวงศ์, ณัฐดนัย ตั้งกิจโสภณ และศรินทร์ ชันติวัฒน์กุล, 2564; Setiorini & Rachmarwi, 2020; ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และคณะ, 2566; สุดา ส่งประเสริฐ, 2566) คณะผู้วิจัยได้ทำการสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก ที่เหมาะสมกับพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีการกล่าวอ้างถึงมากกว่า 5 รายการ ประกอบไปด้วย (1) ค่าตอบแทน (Compensation) (2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career path) (3) ลักษณะของงาน (Job characteristic) (4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationships with coworkers) (5) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with supervisor) (6) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Environment) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่าตอบแทน (Compensation) คือ สิ่งที่ต้องกระจายให้พนักงานทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อตอบแทนการทำงาน ส่งเสริมประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจ (Milkovich, Newman, and Gerhart, 2013) การบริหารค่าตอบแทนที่ดีควรคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ คือ ความสอดคล้องภายในองค์กร การแข่งขันภายนอก การส่งมอบงานของพนักงาน และการจัดการงบประมาณ (ชินวดี เจษฎาญาณเมธา, 2563)

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career path) คือ เส้นทางอาชีพที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และสร้างผลงาน องค์กรที่มีเส้นทางอาชีพชัดเจนช่วยให้พนักงานเห็นเป้าหมายและพัฒนาประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานและการคงอยู่ของพนักงาน (Obeidat, et al., 2022; Orga, 2020)

3. ลักษณะของงาน (Job characteristic) คือ การออกแบบงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ ความสำคัญ ความเป็นอิสระ และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ โดยลักษณะงานที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และลดอัตราการลาออก (Hackman & Oldham, 1976; Ramli et al., 2020)

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationships with coworkers) คือ ผลต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพ และเพื่อนร่วมงานที่ดีช่วยลดความตั้งใจลาออก ในขณะที่เพื่อนร่วมงานที่ยากจะทำงานด้วยอาจส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออก (Leah & Ptacek, 2021; To & Yu, 2023)

5. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with supervisor) คือ การรับรู้ของพนักงานต่อหัวหน้าเกี่ยวกับความกังวลและผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าที่มีจริยธรรมและให้การ

สนับสนุนช่วยลดอัตราการลาออกได้ และหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน (Kwak & Kim, 2022; Indra, Sudiro & Rofiq, 2023)

6. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Environment) คือ บรรยากาศในที่ทำงานมีผลต่อแรงจูงใจ ประสิทธิภาพ และความจงรักภักดีของพนักงาน (Septiawan & Heryanda, 2020) สภาพแวดล้อมที่ไม่ดีอาจนำไปสู่การลาออก (Faturrahman et al., 2020)

ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจากการลาออกของพนักงาน

การลาออกของพนักงาน อันเนื่องมาจากปัจจัยที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ถือว่าเป็นการตัดสินใจครั้งใหญ่ของพนักงาน และผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ และถี่ถ้วนดีแล้วว่า ต้องการที่จะสิ้นสุดสถานภาพกับองค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้ ทั้งในด้านความรับผิดชอบที่มีอยู่ การเผชิญกับสถานการณ์ในการปรับตัวอันเนื่องมาจากการเข้าทำงานในองค์กรใหม่ ทั้งในด้านสถานที่ ภาระงาน และบุคคล เป็นต้น (Landy, 1985) ดังนั้น การบริหารจัดการบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรไม่ควรมองข้าม เนื่องจากผลกระทบที่เกิดจากการลาออกของพนักงาน ไม่ได้มีผลเพียงพนักงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (ไทเกอร์, 2020)

เช่นเดียวกันกับผลการสำรวจสถิติอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Turnover Statistics) ของบริษัท Oracle NetSuite ผู้ให้บริการแอปพลิเคชันทางธุรกิจผ่านอินเทอร์เน็ต ได้กล่าวถึงผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน (The Cost of Employee Turnover) ไว้ว่า การลาออกของพนักงาน จะส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียต้นทุนจากการสรรหาพนักงานใหม่สูงถึง 1.5 – 2 เท่าเมื่อเทียบกับเงินเดือนพนักงานที่ต้องจ่ายออกไป (Hiliday, 2022)

ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก ภายในองค์กร ล้วนส่งผลกระทบต่อพนักงานทั้งสิ้น และนำไปสู่การลาออกในที่สุด จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และบทความวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปประเด็นของผลกระทบที่มีต่อองค์กรจากการลาออกของพนักงานได้ ดังนี้

1. ผลกระทบทางการเงิน การลาออกของพนักงานส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรทั้ง ในการสรรหา อบรมพนักงานใหม่เนื่องจากองค์กรยังต้องใช้เวลาถึง 6-8 เดือนในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้มีความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานเทียบเท่ากับพนักงานเดิมที่ลาออกไป ทำให้เสียต้นทุนราวร้อยละ 30 – 40% ของเงินเดือนต่อปีของพนักงานคนนั้น และสูญเสียโอกาสในการทำกำไร และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมด้วย (Cascio, 2018; Hiliday, 2022; Work Institute, 2024)

2. ผลกระทบต่อความมุ่งมั่น การลาออกส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน เพิ่มภาระงาน และความกดดัน ทำให้ประสิทธิภาพลดลง (Mobley, 1982) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวว่าความมุ่งมั่นขององค์กรส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม (Blau, 1964) สอดคล้องกับการศึกษาของ Smet et al., (2022) ได้ยืนยันผลกระทบดังกล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการ

ลาออกและความมุ่งมั่นของพนักงานเริ่มจากผู้นำที่ขาดความใส่ใจ โดย 35% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าเป็นหนึ่งในสามเหตุผลหลักของการลาออก แม้องค์กรจะมีค่าตอบแทนที่ดี แต่หากมีผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ รวมถึงความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่ตึงเครียดและการขาดความรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์กร เมื่อรวมกับการขาดโอกาสในการเติบโตทั้งในแง่วิชาชีพและส่วนตัว รวมถึงการทำงานที่ไม่มีความหมาย ยิ่งทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง

3. ผลกระทบต่อองค์ความรู้ การสูญเสียองค์ความรู้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากความรู้และประสบการณ์ของพนักงานถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและไม่สามารถถ่ายทอดได้ทั้งหมดในระยะเวลาอันสั้น อีกทั้งยังต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความเชี่ยวชาญทัดเทียมกับผู้ลาออกไป (Phillips & Gully, 2013; Wessels, 2024; Deloitte, 2023)

4. ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า การที่พนักงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญลาออกจากองค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากเมื่อพนักงานเหล่านี้ลาออก ลูกค้าจะได้รับประสบการณ์การบริการที่ลดลงเนื่องจากพนักงานใหม่อาจขาดทักษะและความรู้ในการให้บริการ ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการให้บริการ นอกจากนี้ การที่ลูกค้าต้องเริ่มสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับพนักงานรายใหม่ ก็อาจทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความต่อเนื่องและการดูแลเอาใจใส่อย่างที่เคย (Eliyahu, 2020; Gautier et al., 2022)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ผู้ที่อยู่ในวัยแรงงาน และมีงานทำของกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งหมด 5,755,751 คน (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2566) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก พนักงานที่พนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ในองค์กรภาคเอกชนที่ประกอบธุรกิจ และมีตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับสายงานการจัดการธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) กล่าวคือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการวิเคราะห์ โดยกำหนดให้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยประมาณ 10 คน ต่อ 1 ข้อคำถามการวิจัย ในการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 52 ตัวแปร ดังนั้นสามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้น 520 คน และทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. **การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย** จะตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง ในแต่ละข้อคำถามมีค่าเท่ากับ 0.95 มากกว่า 0.67 แสดงว่าข้อคำถามนี้สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) จากกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยค่าสัมประสิทธิ์ ในภาพรวมอยู่ที่ 0.895 และมีค่า Cronbach's Alpha ของแต่ละตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.871 - 0.949 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7

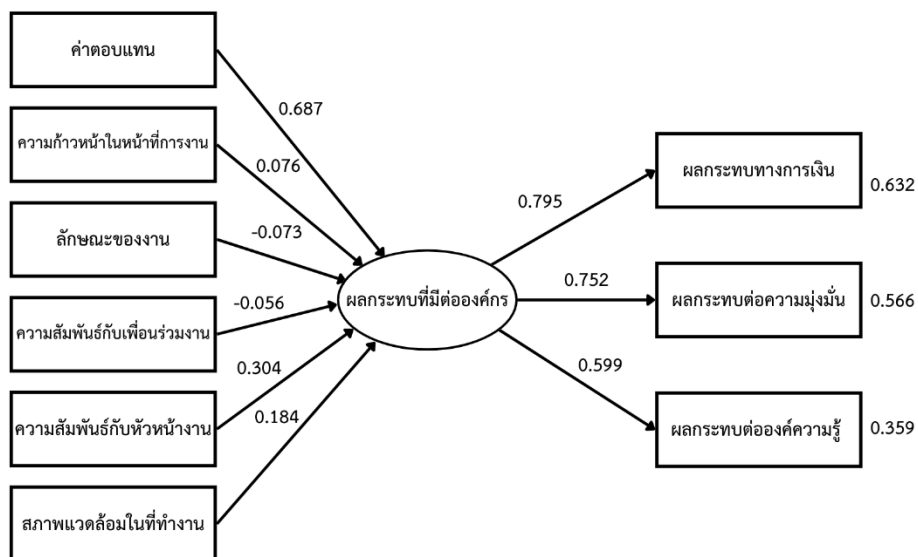
2. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยวิธี Multiple Indicator - Multiple Cause Model (MIMIC Model) ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

แม้ว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) พบว่า การทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และค่า KMO เท่ากับ 0.848 ซึ่งมากกว่า 0.70 แต่ค่า MSA ของตัวแปร ผลกระทบต่อความพึงพอใจลูกค้า (Y4) มีค่าเท่ากับ 0.697 ซึ่งต่ำกว่า 0.70 ตามเกณฑ์การพิจารณา และมีค่า p-value > 0.05 ไม่ sig. (ไม่พบนัยสำคัญ) ที่ความสัมพันธ์ X4 และ Y3 จึงได้ทำการตัดตัวแปร Y4 ออกและทำการวิเคราะห์ค่า KMO ใหม่อีกครั้ง

ผลการวิเคราะห์หลังตัดตัวแปร ผลกระทบต่อความพึงพอใจลูกค้า (Y4) ออกไป พบว่า การทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ค่า KMO เท่ากับ 0.850 ซึ่งมากกว่า 0.70 และค่า MSA ของทุกตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.791 - 0.920 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบเหมาะสมสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้

2. การทดสอบอิทธิพลของตัวแปร โมเดลการวิเคราะห์ด้วยวิธีมิมิค (MIMIC Model)

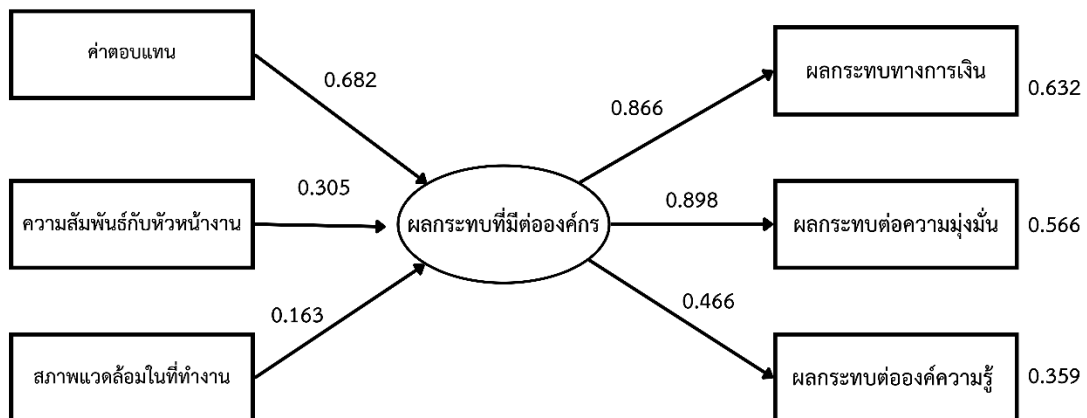


ภาพที่ 2 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจและผลกระทบที่มีต่อองค์กร

จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจและผลกระทบที่มีต่อองค์กร หลังปรับโมเดลด้วย MI (Modification Indices) ผลพบว่าค่า Chi-Square/df เท่ากับ 1.503 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าน้อย

กว่า 2 มีระดับนัยสำคัญ (P-Value) เท่ากับ 0.131 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.994 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.95, ค่าดัชนี NFI มีค่าเท่ากับ 0.994 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.95, ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.90, ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.031 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า RMR มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08

แต่เมื่อพิจารณา ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีอิทธิพลทางบวกเล็กน้อย มีค่า $\beta = 0.076$ ลักษณะของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลทางลบเล็กน้อย มีค่า $\beta = -0.073$ และ -0.056 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลกระทบที่มีต่อองค์กร พบว่าผลกระทบต่อความมุ่งมั่น มีค่า β สูงสุดที่ 0.907 รองลงมาคือผลกระทบทางการเงิน มีค่า β เท่ากับ 0.879 และผลกระทบต่อองค์ความรู้ มีค่า β เท่ากับ 0.575 ผู้วิจัยจึงได้ทำการตัดตัวแปร ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X4) ออกไป และทำการวิเคราะห์โมเดลใหม่อีกครั้ง



ภาพที่ 3 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจและผลกระทบที่มีต่อองค์กร หลังตัดตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยออกไป คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X2) ลักษณะของงาน (X3) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X4)

จากภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจและผลกระทบที่มีต่อองค์กร หลังตัดตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยออกไป ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X2) ลักษณะของงาน (X3) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X4) และทำการวิเคราะห์โมเดลใหม่อีกครั้ง และปรับโมเดลด้วย MI (Modification Indices) ผลพบว่าค่า Chi-Square/df เท่ากับ 1.657 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2 มีระดับนัยสำคัญ (P-Value) เท่ากับ 0.157 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.996 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.95, ค่าดัชนี NFI มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.95, ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.90, ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.036

ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า RMR มีค่าเท่ากับ 0.004 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08 เช่นเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของโมเดล ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจและผลกระทบที่มีต่อองค์กร หลังตัดตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยออก พบว่าค่าตอบแทน (X1) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรสูงสุด มีค่า $\beta = 0.682$ รองลงมาคือความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (X5) มีค่า $\beta = 0.305$ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (X6) มีค่า $\beta = 0.163$ ตามลำดับ ในด้านผลกระทบต่อองค์กร พบว่าผลกระทบต่อความมุ่งมั่น (Y2) มีค่า β สูงสุดที่ 0.898 รองลงมาคือผลกระทบทางการเงิน (Y1) มีค่า β เท่ากับ 0.866 และผลกระทบต่อองค์ความรู้ (Y3) มีค่า β เท่ากับ 0.466

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการลาออกของพนักงาน โดยส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่น การเงิน และองค์ความรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ผลกระทบด้านความมุ่งมั่นและการเงินมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการลาออกสูงสุด

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ยอมรับสมมติฐาน H1: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านค่าตอบแทน ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

ปฏิเสธสมมติฐาน H2: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร เนื่องจากมีอิทธิพลน้อย

ปฏิเสธสมมติฐาน H3: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านลักษณะของงาน ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร เนื่องจากมีอิทธิพลน้อย

ปฏิเสธสมมติฐาน H4: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร เนื่องจากมีอิทธิพลน้อย

ยอมรับสมมติฐาน H5: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

ยอมรับสมมติฐาน H6: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กร

ยอมรับสมมติฐาน H7: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบทางการเงิน

ยอมรับสมมติฐาน H8: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบต่อความมุ่งมั่น

ยอมรับสมมติฐาน H9: ปัจจัยที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบต่อองค์ความรู้

ปฏิเสธสมมติฐาน H10: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อผลกระทบที่มีต่อองค์กรในด้านผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่า MSA ของตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.697 ซึ่งต่ำกว่า 0.70 ตามเกณฑ์การพิจารณา รวมถึงในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า มีค่า p -value > 0.05 ไม่ sig. (ไม่พบนัยสำคัญ) จึงได้ทำการตัดตัวแปรผลกระทบต่อความพึงพอใจลูกค้าออก

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการลาออก สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow (1987) ที่กล่าวถึงความต้องการในขั้นที่สอง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งรวมถึงความมั่นคงทางการเงิน และ Herzberg (1959) ที่ระบุว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในงาน งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนแนวคิดนี้ ได้แก่ Thapa (2023) ซึ่งว่าค่าตอบแทนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน อย่างไรก็ตาม Saijo et al. (2018) พบว่าความไม่พอใจกับรายได้ส่งผลทางอ้อมต่อการลาออกผ่านความหมดไฟในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างและวัฒนธรรม ในบริบทสังคมไทยที่มีค่าครองชีพสูงและเศรษฐกิจผันผวน ค่าตอบแทนยังมีความสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีเปลี่ยนงานเพื่อโอกาสที่ดีกว่า องค์กรจึงควรบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมและเป็นธรรมเพื่อรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสองที่ส่งผลต่อการลาออก สอดคล้องกับทฤษฎี X และ Y ของ McGregor (1960) ทฤษฎีคุณลักษณะของงานของ Hackman & Oldham (1976) และทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1974) ที่เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์จากหัวหน้างาน ซึ่งหากความต้องการนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและการลาออกได้ เช่นเดียวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1969) ซึ่งว่าผู้นำต้องปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับผู้ตาม หากทำไม่ได้ อาจนำไปสู่การลาออก งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนความสำคัญของความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เช่น (Said & Muzakki, 2024; Indra, Sudiro & Rofiq, 2023; สุขานันท์ พรหมจันทร์, 2566) ที่พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานช่วยลดความตั้งใจลาออกได้ ในบริบทสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเคารพผู้อาวุโส ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานจึงมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ต้องการการยอมรับและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น หากหัวหน้างานไม่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการลาออกได้

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสามที่ส่งผลต่อการลาออก สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่เน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนความสำคัญของสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ได้แก่ Faturrahman et al., (2020) พบว่าสภาพแวดล้อมเชิงลบส่งผลต่อการลาออก และ Septiawan & Heryanda (2022) พบว่าสภาพแวดล้อมที่ดีส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งอาจช่วยลดความตั้งใจลาออก อย่างไรก็ตาม ผลวิจัยแสดงว่าสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลน้อยกว่า

ค่าตอบแทนและความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน อาจเนื่องจากในสถานการณ์เศรษฐกิจผันผวน พนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงินและความก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าสภาพแวดล้อม

2. ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจากการลาออกของพนักงาน

ผลกระทบต่อความมุ่งมั่น การลาออกส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นขององค์กรมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Mobley (1982) ซึ่งว่าการลาออกลดขวัญกำลังใจของพนักงานที่เหลือ เนื่องจากภาระงานและความกดดันที่เพิ่มขึ้น และงานวิจัยของ Rattanavicharn, Intrawong & Suriyakul Na Ayudhya (2019) ที่พบว่าความมุ่งมั่นมีอิทธิพลต่อการลาออก ผลกระทบด้านความมุ่งมั่นนี้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) ที่อธิบายว่าการลาออกอาจทำให้พนักงานที่เหลือรู้สึกว่างค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่าได้ ส่งผลให้ความผูกพันลดลง

ผลกระทบด้านการเงิน ผลการวิจัยที่พบว่า การลาออกส่งผลกระทบด้านการเงินต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cascio (2018) ที่ระบุว่า การลาออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรที่สูงขึ้น ทั้งในด้านการสรรหาพนักงานใหม่ การฝึกอบรม และการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ผลกระทบด้านการเงินนี้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ (Becker, 1993) ที่เสนอว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่สำคัญขององค์กร เมื่อพนักงานลาออก องค์กรไม่เพียงแต่สูญเสียทุนมนุษย์ที่ได้ลงทุนไปแล้ว แต่ยังต้องลงทุนใหม่ในการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ด้วย

ผลกระทบต่อองค์ความรู้ ผลกระทบต่อองค์ความรู้เป็นผลกระทบสำคัญอันดับสาม สอดคล้องกับ Phillips & Gully (2013) ที่ระบุว่า การลาออกทำให้องค์กรสูญเสียความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา โดยเฉพาะจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) ของ Nonaka & Nishiguchi (1995) อธิบายว่าองค์กรอาจสูญเสียความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ไม่สามารถถ่ายทอดได้ง่ายเมื่อพนักงานลาออก อย่างไรก็ตาม ผลกระทบด้านองค์ความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์น้อยกว่าด้านอื่น อาจสะท้อนว่าองค์กรปัจจุบันมีระบบจัดการความรู้ที่ดีขึ้น หรือใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้มากขึ้น ทำให้ผลกระทบจากการลาออกในด้านนี้ลดลง

ข้อสังเกตเพิ่มเติม

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและลักษณะของงาน พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและลักษณะของงานมีอิทธิพลน้อยต่อการลาออกของพนักงานจนถูกตัดออกจากโมเดล ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของสุชานันท์ พรหมจันทร์ (2566) และ Obeidat et al., (2022) ที่พบว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการลาออกและการคงอยู่ของพนักงาน ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจในภาคเอกชน ประกอบกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่ผันผวน ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงินและความสัมพันธ์ในที่ทำงานมากกว่า อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่สำคัญ แต่อาจเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับอยู่แล้ว

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานจนถูกตัดออกจากโมเดล ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Leah & Ptacek (2021) และ To & Yu (2023) ที่พบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจ และการลาออก ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะเฉพาะของงานในสายการจัดการธุรกิจที่อาจเน้นการทำงานเป็นทีมน้อยกว่า รวมถึงอิทธิพลของการทำงานแบบทางไกลที่เพิ่มขึ้นหลังการแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยนี้ไม่มีความสำคัญ แต่อาจมีความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยอื่นในการตัดสินใจลาออก

ผลกระทบต่อความพึงพอใจลูกค้า พบว่าผลกระทบต่อความพึงพอใจลูกค้าถูกตัดออกจากโมเดลเนื่องจากมีค่า MSA ต่ำกว่าเกณฑ์และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Hayes & Wheelwright (1984) และ Eliyahu (2020) ที่พบว่าผลการลาออกส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการและความพึงพอใจลูกค้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรมีระบบจัดการความรู้ที่ดี ลักษณะงานไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และมีการวางแผนรองรับการลาออกที่ดี สอดคล้องกับข้อมูลพบว่าผลกระทบด้านนี้มีความสัมพันธ์ต่อกับด้านอื่น ๆ โดยการลาออกส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นและการเงินมากกว่า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากผลการวิจัย องค์กรควรปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมและแข่งขันได้ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างาน เน้นการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เช่น จัดพื้นที่ทำงานแบบยืดหยุ่นและส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และจัดทำโครงการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง รวมถึง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา และส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาวได้

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีและการวิจัยในอนาคต

การพัฒนาทฤษฎีการลาออกที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน จากผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการลาออกของพนักงานสายงานการจัดการธุรกิจ ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน องค์กรควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อลดอัตราการลาออกและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทน องค์กรควรปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้แข่งขันได้ในตลาด นำระบบค่าตอบแทนตามผลงานมาใช้ และจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละช่วงวัย
2. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน องค์กรควรพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้หัวหน้างาน เน้นการสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และจัดโปรแกรมพี่เลี้ยงเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน
3. ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน องค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ทั้งพื้นที่ทำงานแบบยืดหยุ่น อุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็น รวมถึงส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

4. การป้องกันผลกระทบต่อความมุ่งมั่น องค์กรควรพัฒนาระบบการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และระบบการให้กำลังใจพนักงาน

5. การป้องกันผลกระทบทางการเงิน องค์กรควรวางแผนงบประมาณด้านบุคลากร พัฒนาระบบการคัดเลือกและรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่

6. การป้องกันผลกระทบต่อองค์ความรู้ องค์กรควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสร้างระบบพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

การศึกษาผลกระทบของการลาออกในระยะยาว งานวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบของการลาออกในช่วงเวลาเดียว การวิจัยในอนาคตควรเป็นการศึกษาระยะยาวเพื่อเข้าใจผลกระทบที่แท้จริงต่อองค์กร การดำเนินการตามข้อเสนอแนะจะช่วยพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการรักษาพนักงานและจัดการผลกระทบจากการลาออกในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- แมนพาวเวอร์กรุ๊ป ประเทศไทย. (2565). **ส่องทิศทางการตลาดงานปี 65 กับ 10 อันดับ "สายงาน" ที่เป็นที่ต้องการของตลาด**. สืบค้น 9 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.manpowerthailand.com/blog/2022/01/labor-market-2022-with-top-10-job-fields-demanded-by-employer-en?source=google.com>.
- ไทเกอร์. (2020). **ทำไมพนักงานลาออก? ข้อเสียและวิธีแก้ปัญหาพนักงานลาออก**. สืบค้น 13 มิถุนายน 2021, จาก <https://thaiwinner.com/why-employees-quit>.
- ไพศาล บุญสุวรรณ. (2562). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยบริษัท จี 4 เอส ซีเคียวริตี้ เซอร์วิสเอส (ประเทศไทย) ที่ทำงานภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเฟสติวัล หาดใหญ่** (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชินวุฒิ เจริญญาณเมธา. (2563). **การจัดการค่าตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดพนักงานในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์, นันทวุฒิ ทาวัน, ธิติพงศ์ ลิ้มเลิศฤทธิ์, และ ปรีญา ศรีจันทร์. (2566). **ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท LLL จำกัด. วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2(1), 37 - 44.**
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). **BOT พระสยาม Magazine: การพัฒนาแรงงานไทยในโลกยุคใหม่ (Thailand's workforce) ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม - เมษายน 2564** (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). **BOT พระสยาม Magazine: เทคโนโลยี ทิศทางโลก และความเสี่ยงในอนาคต (Next is now) ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มีนาคม 2566** (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.

- ภทร พัทธ์สัจจงวงศ์, ญัฐดนัย ตั้งกิจโสภณ, และ ศรีรินทร์ ชันติวัฒน์นะกุล. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานบริษัท ABC จำกัด. **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม**, 16(1), 113 - 126.
- ศุภานัน พุฒตาล. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2566). รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล อุปสงค์และอุปทานแรงงาน กรุงเทพมหานคร 2566. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสสี่ปี 2563 และแนวโน้มปี 2563-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุชานันท์ พรหมจันทร์. (2566). การศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/5042/1/TP%20BM.012%202566.pdf>
- สุดา ส่งประเสริฐ. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทในสายงานอาชีพ IT (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาลัยการจัดการ.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3ed.)*. London: The University of Chicago Press, Ltd.
- Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F., & Hansez, I. (2010). Factors of Dissatisfaction Encouraging Resignation and Intentions to Resign: A Comparative Analysis of Age Groups. *Le travail humain*, 73(3), 213 - 237.
- Blau, P. M. (1964). *Justice in Social Exchange*. *Sociological Inquiry*. New York: Wiley.
- Cascio, W. F. (2018). *Leveraging employment relationships*. United Kingdom: Routledge.
- Cooke, P. (2018). *Is the Thai workforce ready for Thailand 4.0?* Retrieved 9 June 2023, from <https://www.bangkokpost.com/business/1467662/is-the-thaiworkforce-ready-for-thailand->
- Deloitte. (2023). *Deloitte Insights*. Retrieved 12 December 2024, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html#read-the-introduction>.
- Eliyahu, S. (2020). *The Impact Of Employee Experience On Customer Experience*. Retrieved 10 December 2024, from <https://www.forbes.com/councils>




/forbestechcouncil/2020/03/30/the-impact-of-employee-experience-on-customer-experience.

- Faturrahman, F., Parminto, A., & Irwansyah, I. (2020). Analysis of the effect of work stress, work load and work environment turnover intention. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(3), 1-15.
- Gautier, K., Bova, T., Chen, K., & Munasinghe, L. (2022). **Research: How Employee Experience Impacts Your Bottom Line**. Boston: Harvard Business Review.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis (8 ed.)**. United Kingdom: Annabel Ainsco.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). **Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**. New York: John Wiley & Sons.
- Herbert, T. (2023). **Forbes Business Council**. Retrieved 9 December 2024, from <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/03/08/improving-employee-retention-in-2023-with-a-positive-workplace-culture>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Herzberg, F. (1959). **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons.
- Hiliday, M. (2022). **50 Employee Turnover Statistics to Know Today**. Retrieved 2 June 2023, from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-turnover-statistics.shtml>.
- Indra, I. P., Sudiro, A., & Rofiq, A. (2023). Organizational and Supervisor Support on Turnover Intention Mediated by Affective Commitment. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(4), 1816-1828.
- Kwak, J., & Kim, H. (2022). The Differential Effects of Ethics Business Implementation, Supervisor Ethical Leadership on Organizational Trust, Supervisor Trust and the Effect on Turnover Intention. *Journal of Human Resource Management Research*, 2, 1-30.
- Landy, F. J. (1985). **Psychology of Work Behavior**. Homewood: The Dorsey Press.
- Leah, O.-H. M., & Ptacek, J. K. (2021). **Coworkers: Sources of Support or Relationships Gone Sour**. In: *Leader-Member Exchange and Organizational Communication. New Perspectives in Organizational Communication*. Switzerland: Palgrave Macmillan Cham.

- Maslow, A. H. (1987). **Motivation And Personality (3rd ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1974). Testing for competence rather than for “Intelligence”. **American Psychologist**, 29(1), 59-59.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2013). **Compensation (11 ed.)**. New York: McGraw-Hill Education.
- Mobley, W. H. (1982). **Employee turnover: Causes, consequences, and control**. Boston: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. **The Academy of Management Review**, 7(1), 111-116.
- Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (1995). **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press.
- Obeidat, A. M., Al-Omari, K., Aljawarneh, N. M., & Alkhloof, I. I. (2022). The effect of career path planning on organisational performance. **International Journal of Business Innovation and Research**, 508-525.
- Orga, J. I. (2020). Effect of career management on organisational performance (a study of university of nigeria teaching hospital, enugu). **International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies (IJMSSPCS)**, 217-229.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2013). **Organizational Behavior: Tools for Success (2 ed.)**. Boston: Cengage Learning.
- Ramli, Y., Soelton, M., Pajjan, & Khotimah, N. (2020). **The Effect of Job Characteristics towards the Organizational Commitment of the Employees**. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 8(1), 1-9.
- Rattanavicharn, S., Intrawong, W., & Suriyakul Na Ayudhya, P. (2019). **Influence of organizational commitment on resignation of employees**. The 2019 International Academic Research Conference in Vienna (pp. 351-356). Vienna, Austria: ICBTS Conference Center.
- Said, J. N., & Muzakki, M. (2024). Unveiling Workplace Dynamics: The Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction and Turnover Intention. **Telaah Bisnis**, 25(1), 63-77.
- Saijo, Y., Yoshioka, E., Hanley, S. J., Kitaoka, K., & Yoshida, T. (2018). Job Stress Factors Affect Workplace Resignation and Burnout among Japanese Rural Physicians. **Tohoku Journal of Experimental Medicine**, 245(3), 167-177.

- Setiorini, A., & Rachmarwi, W. (2020). Factors Affecting Job Satisfaction and Its Effect on Employee Resignation in the Mulia Health and Dental Care. **International Journal of Business Studies**, 4(3), 135 - 145.
- Smet, A. D., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). **The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?** New York: McKinsey & Company.
- Septiawan, I., & Heryanda, K. K. (2020). Effect of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. **Journal Manajemen dan Bisnis**, 2(2), 174-184.
- Techamahatthana, P. (2011). **Factors Affecting the Resignation of Customer Service Employees: A Case Study of AAA Co., Ltd** (Bachelor of Business Administration Program in Human Resource). Bangkok: University of the Thai Chamber of Commerce.
- Thapa, R. (2023). The Impact of Compensation towards Employees' Performance: Employees' Motivation as the Mediating Role. **The Spectrum**, 1(1), 79-95.
- To, W. M., & Yu, B. T. (2023). Impact of difficult coworkers on employees' turnover intention: the mediating roles of perceived organizational support and affective commitment. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 16(4), 797-815.
- Wessels, G. (2024). **The Impact of Employee Turnover on Knowledge Loss: Strategies for Knowledge Management and Retention**. Retrieved 10 December 2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/impact-employee-turnover-knowledge-loss-strategies-gunter-4kdpe/>.
- Work Institute. (2024). **2024 Retention Report: Decoding the Emerging Workforce to Accelerate Retention, Engagement, and Profits**. Franklin, TN: Work Institute.
- World Economic Forum. (2023). **The Future of Jobs Report 2023**. Geneva: World Economic Forum.

ประวัติแนบท้ายบทความ

	<p>Name and Surname: Runchida Daoruang Highest Education: M.B.A. (Entrepreneurship Management) University of Agency: King Mongkut's University of Technology Thonburi Field of Expertise: Management, Business Administration, Marketing Address: 70 Moo 4, Nong Bua Subdistrict, Mueang Kanchanaburi District 71190</p>
	<p>Name and Surname: Siripond Huaykaew Highest Education: M.B.A. (Accounting) University of Agency: University of the Thai Chamber of Commerce Field of Expertise: Finance, Accounting Business Administration Address: 70 Moo 4, Nong Bua Subdistrict, Mueang Kanchanaburi District 71190</p>
	<p>Name and Surname: Tritapa panbankrad Highest Education: D.B.A. (Business Administration) University of Agency: Western University Field of Expertise: Finance, Accounting Business Administration Address: 70 Moo 4, Nong Bua Subdistrict, Mueang Kanchanaburi District 71190</p>