วิทยาการจัดการวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์
ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม - สิงหาคม ปี พ.ศ. 2569

การพัฒนากลยุทธ์การรักษาการคงอยู่ของพนักงานร้านสะดวกซื้อในจังหวัดเชียงราย

DEVELOPMENT OF RETENTION STRATEGIES FOR CONVENIENCE STORE EMPLOYEES IN CHIANG RAI PROVINCE

สุนิดา จันต๊ะปัญญา[1] และกนิษฐา ฤทธิ์คำรพ[2]
Sunida Janthapanya[1] and Kanitta Richkamroph [2]

[1,2] หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมธุรกิจและการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
[1,2] Master of Business Administration Program in Business Innovation and Management, Panyapiwat Institute of Management
E-mail [1]sunida.jujar@gmail.com [2]kanittaric@pim.ac.th

Received June 28,2026
Revised August 08,2026
Accepted August 13,2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานร้านสะดวกซื้อในจังหวัดเชียงราย จำแนกตามช่วงอายุงาน และ 2) สังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานร้านสะดวกซื้อใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 15 ราย แบ่งตามอายุงานเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเริ่มต้น กลุ่มปรับตัว และกลุ่มมั่นคง การวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้กรอบทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) แนวคิดการสนับสนุนทางสังคม และสมดุลชีวิตกับการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าแต่ละกลุ่มให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจต่างกัน กลุ่มเริ่มต้นเน้นการสนับสนุนจากรุ่นพี่และความยืดหยุ่นของตารางงาน กลุ่มปรับตัวเน้นความโปร่งใสด้านตารางเวรและค่าตอบแทน ส่วนกลุ่มมั่นคงเน้นการได้รับการยอมรับและประเด็นสุขภาพสะสม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ 3 รูปแบบ ได้แก่ ระบบพี่เลี้ยงอัจฉริยะ ระบบตารางงานยืดหยุ่น และโครงการเชิดชูคุณค่าพนักงานท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงอายุงานอย่างตรงจุด

คำสำคัญ

การคงอยู่ของพนักงาน ร้านสะดวกซื้อ การสนับสนุนทางสังคม ทฤษฎีสองปัจจัย นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ABSTRACT

This study aimed to: 1) examine factors influencing the retention of convenience store employees in Chiang Rai Province across tenure groups; and 2) synthesise context-specific strategic approaches for promoting employee retention at different stages of organisational tenure with 15 convenience store employees in Mueang

District, Chiang Rai Province, categorised into three tenure stages: early-stage, adjustment-stage, and stable-stage. Data were analysed using content and thematic analysis based on Herzberg's Two-Factor Theory (1959), the concept of social support theory, and work-life balance. The findings revealed that the three tenure groups differed in the importance they placed on hygiene and motivator factors. Early-stage employees prioritised support from senior colleagues and flexible work schedules. Adjustment-stage employees focused on transparent shift scheduling, compensation, and family balance. Stable-stage employees prioritised recognition and addressing cumulative health issues. Based on these stage-specific needs, three strategic innovations were developed: the Smart Mentoring System, the Flexi-Shift Model, and the Store Hero Project.

Keywords

Employee Retention, Convenience Stores, Social Support, Two-Factor Theory, Human Resource Management Innovation

ความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะร้านสะดวกซื้อ ยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย จากการเติบโตของความเป็นเมืองและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกเข้าถึงง่ายตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้มูลค่าตลาดร้านสะดวกซื้อในปี พ.ศ. 2567 มีแนวโน้มพุ่งสูงถึง 6.38 แสนล้านบาท (ไทยรัฐออนไลน์, 2567) การขยายตัวอย่างก้าวกระโดดนี้ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการแรงงานในระดับปฏิบัติการที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเติบโตเชิงตัวเลข ธุรกิจร้านสะดวกซื้อกลับเผชิญกับวิกฤตการณ์ "ความเปราะบางของกำลังคน" โดยข้อมูลในปี พ.ศ. 2568 ระบุว่ากลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานสูงเป็นอันดับต้น ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 32.9 (Deloitte, 2025) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลอัตราการลาออกจากงานในภาพรวมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ชำนาญ พิมลรัตน์, 2560) สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการเผชิญกับสภาวะความกดดันจากการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ที่มีความหลากหลายและยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงตารางการทำงานที่ไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านต้นทุนการสรรหาที่เพิ่มขึ้น การสูญเสียทุนมนุษย์และ “องค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Nonaka & Takeuchi, 1995) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศ

สำหรับจังหวัดเชียงรายซึ่งเป็นเขตเศรษฐกิจชายแดนสำคัญของภาคเหนือ ภาคธุรกิจค้าปลีกยังคงมีการเติบโตที่ระดับร้อยละ 1.7 ในปี พ.ศ. 2568 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2568) แต่กลับพบปัญหาการหมุนเวียนพนักงานที่เข้มข้นไม่ต่างจากเมืองใหญ่ แม้ว่าวรรณกรรมที่ผ่านมาจะระบุว่าปัจจัยค้ำจุนด้านสวัสดิการ (Dessler, 2020) การสนับสนุนจากบุคคล (พรทิพย์ สุวรรณโชติ, 2566) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (ศิริพร หงส์ลดารมภ์, 2564)

จะเป็นตัวแปรสำคัญต่อการคงอยู่ แต่ปัจจัยเหล่านี้มักถูกศึกษาในภาพรวมหรือในบริบทเมืองหลวง (ณัฐพล จิตรมาตย์, 2565) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาจะพบว่ายังขาดการตรวจสอบยืนยันความสำคัญที่ "เป็นจริง" ในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะด้านวัฒนธรรมแรงงานและค่าครองชีพเช่นจังหวัดเชียงราย

ทั้งนี้งานวิจัยฉบับนี้เก็บข้อมูลเฉพาะในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นพื้นที่ศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและมีความหนาแน่นของร้านสะดวกซื้อสูงสุดจึงใช้เป็นตัวแทนสะท้อนบริบทของธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมของจังหวัดเชียงราย อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาอาจมีข้อจำกัดในการอธิบายบริบทของอำเภอรอบนอกที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมแตกต่างออกไป

จากการที่งานวิจัยส่วนใหญ่มักเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ขาดการเข้าถึงประสบการณ์เชิงลึกของพนักงานในแต่ละช่วงอายุงานและการให้คุณค่าในปัจจัยการทำงานต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถสะท้อนประสบการณ์และมุมมองเชิงลึกของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์การคงอยู่ของพนักงานอย่างลึกซึ้งผ่านมุมมองและประสบการณ์ของพนักงานเอง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันใน 3 ช่วง เพื่อสำรวจว่าปัจจัยสนับสนุน 6 ด้านตามกรอบทฤษฎีมีความสอดคล้องและปรากฏจริงในบริบทพื้นที่จังหวัดเชียงรายอย่างไร

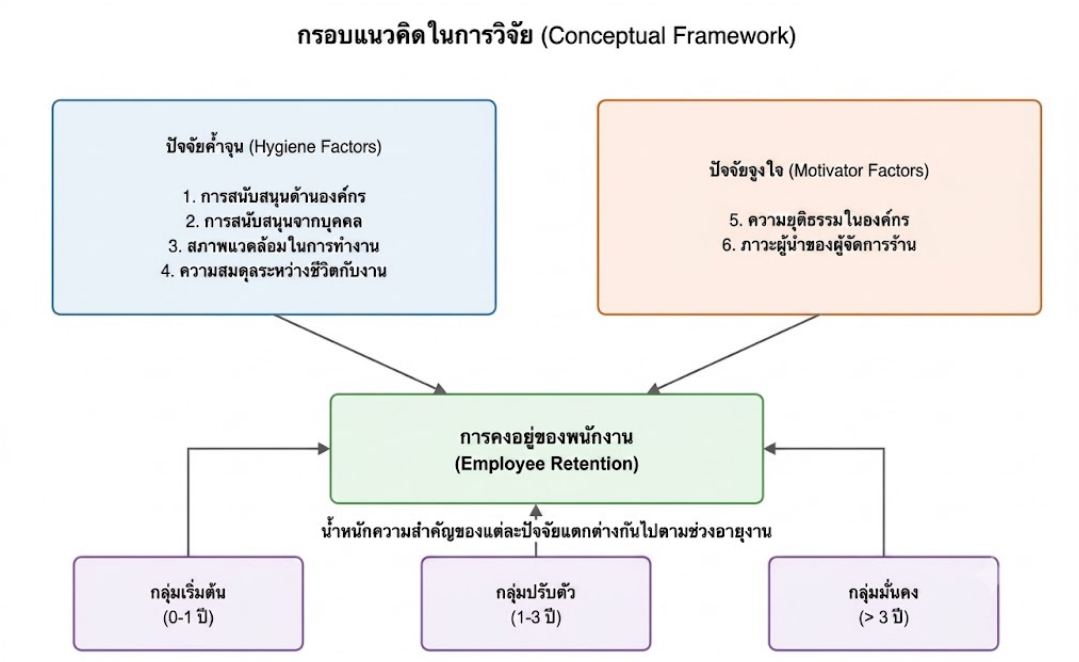
ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งหวังที่จะนำข้อมูลการสะท้อนตัวตนและประสบการณ์ของพนักงานมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็น "แนวทางเชิงกลยุทธ์" ในการส่งเสริมการคงอยู่พนักงาน เพื่อปิดช่องว่างปัญหาแรงงานในธุรกิจค้าปลีกของจังหวัดเชียงราย อันจะเป็นรากฐานสำคัญสู่ความมั่นคงและการเติบโตที่ยั่งยืนของสถานประกอบการในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานร้านสะดวกซื้อในจังหวัดเชียงราย จากมุมมองและประสบการณ์ของพนักงาน โดยจำแนกตามช่วงอายุงาน
2. เพื่อสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงอายุงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดเชิงคุณภาพเป็นแนวทาง โดยบูรณาการทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ร่วมกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กำหนดประเด็นการศึกษาออกเป็น 6 มิติสำคัญที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ กรอบแนวคิดดังกล่าว แสดงดังรูปที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ ดังนี้

พนักงานระดับปฏิบัติการ (Front-line Employee) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อโดยตรง ครอบคลุมตั้งแต่พนักงานประจำร้าน ผู้ช่วยผู้จัดการ ไปจนถึงผู้จัดการร้าน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริการลูกค้า การจัดการสินค้า และการดำเนินงานประจำวัน

อายุงาน (Tenure) หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานปฏิบัติงานกับร้านสะดวกซื้อปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเริ่มต้น (0–1 ปี) กลุ่มปรับตัว (1–3 ปี) และกลุ่มมั่นคง (มากกว่า 3 ปี) โดยเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนี้อ้างอิงจากแนวคิดพัฒนาการของพนักงาน (Employee Development Stages) ตาม Chao et al. (1994)

ปัจจัยสนับสนุนการคงอยู่ (Retention Factors) หมายถึง องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ความยุติธรรมในองค์กร และภาวะผู้นำของผู้จัดการร้าน ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการสำรวจประสบการณ์ของพนักงาน โดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959)

แนวทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) หมายถึง ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ผู้บริหารร้านสะดวกซื้อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานได้อย่างเหมาะสมกับบริบทพื้นที่

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง 2 ประเด็น ประกอบด้วยประเด็นหลัก คือ ด้านการสนับสนุนการทำงาน และประเด็นด้านผลลัพธ์ คือ ด้านการคงอยู่และความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่และความผูกพันของพนักงาน การคงอยู่ของพนักงาน คือ ความสามารถขององค์กรในการรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในระยะยาว สะท้อนผ่านความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ (กุลทิพย์ ศิริพังงา และคณะ, 2564; Kurdi & Alshurideh, 2020) ซึ่งสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความผูกพันในงาน ในธุรกิจค้าปลีก การรักษาพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ช่วยลดต้นทุนแฝงจากการสรรหาและฝึกอบรมได้อย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังช่วยรักษาความรู้เชิงลึกที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ส่งผลให้การส่งมอบบริการมีคุณภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กรอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) กล่าวถึง Herzberg (1959) จำแนกปัจจัยที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมการทำงานออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ซึ่งทำหน้าที่เป็นประเด็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยภายนอกที่ช่วยป้องกันหรือขจัดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Prevent Dissatisfaction) หากองค์กรจัดสรรต่ำกว่าความคาดหวัง จะเร่งให้เกิดการลาออก ในบริบทของร้านสะดวกซื้อครอบคลุม ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefits): ระบบผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม และสอดคล้องกับค่าครองชีพ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์สะท้อนคุณค่าที่องค์กรมีต่อพนักงาน (Armstrong, 2020; Dessler, 2020) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment): มาตรฐานความปลอดภัยโดยเฉพาะกะกลางคืน (Night Shift) ควบคู่กับการสนับสนุนเทคโนโลยีหน้างาน ระบบ POS เพื่อลดความเหนื่อยล้าทางกาย ความยุติธรรมในองค์กรและความสมดุล (Justice & Balance) ความโปร่งใสในการจัดตารางเวลาทำงาน การปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ และการจัดเวลาพักเพื่อลดความตึงเครียดเชิงจิตวิทยา (Deery & Jago, 2015)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหางานเพื่อสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความผูกพันระยะยาว ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำของผู้จัดการร้าน (Leadership) ตัวแปรวิกฤตที่มีอิทธิพลสูงต่อบรรยากาศการทำงาน การผสานภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงและแบบเกื้อหนุนเพื่อทำหน้าที่พี่เลี้ยงและบริหารความขัดแย้งเชิงบวก จะช่วยยกระดับการรับรู้คุณค่าในตนเองของทีมงาน (ชลธิชา ทรัพย์สิน และ นพดล เจริญธรรม, 2565; Northouse, 2018) การสนับสนุนจากสังคม (Social Support) ทุนทางสังคมที่ทำหน้าที่เป็นกลไกกันชน ลดแรงกดดันหน้างาน ทั้งการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอชี้แจงว่าการจัดกลุ่มปัจจัยจูงใจในการศึกษานี้เป็นการประยุกต์แนวคิดของ Herzberg (1959) มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ไม่ได้ยึดตามองค์ประกอบดั้งเดิมของปัจจัยจูงใจทั้งหมด ซึ่งเดิมประกอบด้วย ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) โอกาสเติบโตในสายอาชีพ (Possibility of Growth) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การยอมรับนับถือ (Recognition) และความสำเร็จในงาน (Achievement) โดยผู้วิจัยเลือกสังเคราะห์เฉพาะประเด็นภาวะผู้นำและการสนับสนุนทางสังคมซึ่งปรากฏเด่นชัดจากข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหารร้านสะดวกซื้อในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 15 ราย แบ่งเป็นอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 ราย, อายุงาน 1 – 3 ปี จำนวน 5 ราย และอายุงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 5 ราย โดยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์อายุงาน ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานประจำสาขา ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งไม่พบประเด็นใหม่เพิ่มเติม (Data Saturation) จึงถือว่าจำนวนผู้ให้ข้อมูล 15 รายมีความเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคำถามครอบคลุมมิติตัวแปรต้นด้านการสนับสนุนการทำงาน ทั้งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ ดำเนินการบันทึกเสียงและถอดความข้อมูลแบบคำต่อคำ จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ร่วมกับการจัดหมวดหมู่ประเด็น เพื่อจำแนกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงานโดยตรง

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยจากการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานร้านสะดวกซื้อในจังหวัดเชียงราย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยดำเนินกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานร้านสะดวกซื้อในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 15 ราย แบ่งตามกลุ่มอายุงานและตำแหน่งหน้าที่ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 ราย (รหัส P1–P5) ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานพาร์ทไทม์

กลุ่มตัวอย่างอายุงาน 1 – 3 ปี จำนวน 5 ราย (รหัส P6–P10) ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้ช่วยผู้จัดการร้านฝึกหัด

กลุ่มตัวอย่างอายุงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 5 ราย (รหัส P11–P15) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการร้านและผู้จัดการร้าน

2. ผลการวิเคราะห์คำสำคัญและข้อมูลประเด็นปัญหาพบว่า

กลุ่มคำที่พนักงานเน้นย้ำตรงกัน สามารถแสดงผลการวิเคราะห์คำสำคัญ ความถี่ และปัญหาหลักที่พบจากการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำสำคัญ ความถี่ และปัญหาหลักที่พบจากการศึกษาเชิงคุณภาพ

ปัจจัยตามกรอบแนวคิด (Herzberg)	คำสำคัญที่ปรากฏซ้ำ (Keywords)	ความถี่ (คน)	ประเด็นปัญหาหลักที่พบจริง (Pain Points)
1. การสนับสนุนด้านองค์กร	เงินเดือนพอใช้, ค่า OT, โบนัส, ค่าคอมมิชชัน	15	ต้องการระบบผลตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based) ที่ชัดเจนและสะท้อนความพยายามหน้างานจริง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	อุปกรณ์/ระบบ POS ค้าง, ลูกค้าบ่น,คิวยาว, ความเครียด	11	ข้อจำกัดและระบบจุดขาย POS ขัดข้องในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน สร้างความเครียดฉับพลันแก่พนักงานใหม่
3. การสนับสนุนจากบุคคล	เพื่อนร่วมงาน, การสอนงาน, ขาดคนดูแล	13	พนักงานระยะเริ่มต้นเผชิญสภาวะขาดการสนับสนุนทางสังคมและการสอนงานที่เป็นระบบในช่วง 3 เดือนแรก
4. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน	ตารางงาน, สลับกะ, ลากะด่วน, เวลาพักผ่อน	12	ตารางการทำงานขาดความยืดหยุ่น การขอสลับกะทำได้ยากและส่งผลกระทบต่อเวลาพักผ่อนขั้นต่ำ
5. ภาวะผู้นำและการจัดการ	ผู้จัดการร้าน, ความขัดแย้ง, ลำเอียง, รับฟัง	14	พนักงานต้องการผู้นำที่กล้าเผชิญหน้า จัดการความขัดแย้งภายในร้านอย่างเปิดเผย เท่าเทียม และไม่ปล่อยปัญหามืดมน

จากตารางพบว่า คำสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างข้อมูล P1 กลุ่มเริ่มต้น ที่ระบุว่า "อุปกรณ์บางอย่าง เช่น เครื่องสแกนบาร์โค้ดตรงเคาน์เตอร์ หรือเครื่องกดน้ำแข็งแอบมีปัญหาค้างบ่อย ทำให้คิดเงินล่าช้าและลูกค้าเริ่มแสดงสีหน้าหงุดหงิด" สอดคล้องกับคำกล่าวของ P9 กลุ่มปรับตัว ที่ว่า "ผู้จัดการร้านจริงจังเข้มงวด คุมงานระบบเป๊ะ คอยสอนงานเอกสารบัญชีและบริหารคลังสินค้าซับซ้อนให้อย่างละเอียด ทำให้ได้รับการยอมรับและมองเห็นสเต็ปความก้าวหน้าชัดเจนขึ้น" และคำกล่าวของ P14 กลุ่มมั่นคง ที่ว่า "ผู้จัดการร้านบริหารงานดีมาก ให้ความเคารพและความเกรงใจพนักงานเก่าสูง บริหารงานแบบรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พฤติกรรมแบบนี้ทำให้ทุกคนเต็มใจช่วยงานเต็มที่" ซึ่งสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของความต้องการในแต่ละช่วงอายุงานได้อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มอายุงาน พบว่ากลุ่มเริ่มต้น ให้ความสำคัญสูงสุดกับประเด็นการสนับสนุนจากบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ปัจจัยค้ำจุน) กลุ่มปรับตัว ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานและความเป็นธรรมในการจัดตารางงาน ส่วนกลุ่มมั่นคงให้ความสำคัญสูงสุดกับภาวะผู้นำและการได้รับการยอมรับ (ปัจจัยจูงใจ) ทั้งนี้ ประเด็นด้าน "ภาวะผู้นำและการจัดการ" จัดอยู่ในกลุ่ม Motivator Factors เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการยอมรับและคุณค่าในตนเอง ในขณะที่ประเด็นด้าน "สภาพแวดล้อมในการทำงาน" เช่น ระบบ POS จัดอยู่ในกลุ่มปัจจัยค้ำจุน เนื่องจากเป็นเงื่อนไขภายนอกที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่นำเสนอไว้ข้างต้น

3. นวัตกรรมกลยุทธ์การรักษาการคงอยู่ของพนักงาน

จากการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการเชิงลึกของพนักงานในแต่ละช่วงอายุงานผู้วิจัยได้บูรณาการทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ร่วมกับแนวคิดสมดุลชีวิตและการสนับสนุน

ทางสังคม เพื่อสังเคราะห์นวัตกรรมกลยุทธ์การคงอยู่ 3 รูปแบบที่ออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทสังคมในจังหวัดเชียงราย ดังนี้

3.1 ระบบพี่เลี้ยงอัจฉริยะ (Smart Buddy System: "Buddy Connect")

นวัตกรรมนี้ออกแบบมาเพื่อลดอัตราการลาออกของกลุ่มพนักงานระยะเริ่มต้น ซึ่งมีความเสี่ยงสูงสุดในช่วง 3 เดือนแรก โดยใช้กลไกเชิงรุกในการสร้าง ปัจจัยจูงใจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการได้รับการยอมรับ

กลไกสำคัญ: คัดเลือกพนักงานรุ่นพี่ที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปีและมีทักษะการสื่อสารเชิงบวก มาทำหน้าที่เป็น "Buddy" หรือกันชนทางอารมณ์ สำหรับพนักงานใหม่แบบ 1 ต่อ 1 ตลอด 3 เดือนแรก โดยเน้นการส่งต่อองค์ความรู้ฝังลึก เช่น เทคนิคการบริการลูกค้าตามวัฒนธรรมท้องถิ่นเชียงราย และใช้ระบบบันทึกสะท้อนผลรายสัปดาห์ เพื่อให้ผู้จัดการร้านรับทราบสัญญาณความเสี่ยงลาออกได้ทันท่วงที จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า 13 จาก 15 คน ระบุปัญหาขาดการสนับสนุนทางสังคมในช่วงแรก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงมีแนวโน้มช่วยลดอัตราลาออกในช่วงทดลองงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

3.2 ระบบตารางงานยืดหยุ่นเชิงพื้นที่ (Flexi-Shift Model: "Flexi-Life Scheduler")

นวัตกรรมนี้ออกแบบมาสำหรับกลุ่มพนักงานระยะปรับตัว และกลุ่มมั่นคง ที่เริ่มมีภาระครอบครัวและต้องการสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว จัดเป็นการจัดการ ปัจจัยค้ำจุนที่จำเป็นต่อการป้องกันความไม่พึงพอใจ

กลไกสำคัญ การพัฒนาระบบ Digital Shift Interface ที่อนุญาตให้พนักงานเข้าถึงตารางงานผ่านสมาร์ทโฟน สามารถส่งคำขอแลกเปลี่ยนกะงานกันเองได้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบรายได้และค่าล่วงเวลาได้แบบเรียลไทม์ พร้อมระบบตั้งค่าเงื่อนไขการพักผ่อนขั้นต่ำ เพื่อป้องกันภาวะหมดไฟ จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า 14 จาก 15 คน ระบุปัญหาการสลับกะและความไม่สมดุลของชีวิตกับงาน ซึ่งถือเป็นปัญหาที่มีความถี่สูงสุดและเป็นเหตุผลลาออกที่ป้องกันได้ด้วยระบบดิจิทัล

3.3 โครงการเชิดชูคุณค่าพนักงานท้องถิ่น (Store Hero Project)

นวัตกรรมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับคุณค่าในตนเอง สำหรับพนักงานทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มมั่นคงที่รู้สึกว่า "ทำงานหนักแต่ไม่ถูกมองเห็น" ประยุกต์ใช้ ปัจจัยจูงใจ ในมิติด้านการยอมรับ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กลไกสำคัญ การปรับบทบาทผู้จัดการร้านจากผู้สั่งการสู่ผู้สนับสนุนทรัพยากร มอบอำนาจการตัดสินใจหน้างานแก่พนักงาน และยกย่องพนักงานที่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีเยี่ยมในฐานะ "Store Hero" ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์และรางวัลที่สร้างความภาคภูมิใจ พร้อมทั้งจัดการประชุมแก้ไขความขัดแย้งภายใน 48 ชั่วโมง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างพนักงาน จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า 12 จาก 15 คน ระบุว่าภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ต่อ สอดคล้องกับ Northouse (2018) ที่เน้นว่าภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงและแบบเกื้อหนุนเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความผูกพัน

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับกลุ่มอายุงาน

นวัตกรรมแต่ละรูปแบบถูกออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของพนักงานในแต่ละช่วงอายุงาน โดย Buddy Connect เป็นนวัตกรรมหลักสำหรับกลุ่มเริ่มต้น เพื่อลด

ความโดดเดี่ยวและเร่งการปรับตัว Flexi-Life Scheduler เป็นนวัตกรรมหลักสำหรับกลุ่มปรับตัวและกลุ่มมั่นคง เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการชีวิตและงาน และ Store Hero Project ครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่มโดยเน้นที่กลุ่มมั่นคงซึ่งต้องการการยอมรับมากที่สุด ทั้งนี้ นวัตกรรมทั้งสามได้รับการออกแบบให้ใช้งบประมาณต่ำ โดยมีต้นทุนดำเนินการรวมประมาณ 2,000–4,500 บาทต่อเดือนต่อสาขา ซึ่งคุ้มค่ากว่าต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่ประมาณ 10,000–17,000 บาทต่อคน

อภิปรายผล

จากการศึกษาผลการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การรักษาการคงอยู่ของพนักงานร้านสะดวกซื้อในจังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยสามารถนำประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการจัดหมวดหมู่ประเด็นปัญหาร่วมกับความถี่ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล มาอภิปรายผลร่วมกับกรอบแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. มิติด้านปัจจัยค้ำจุนและการสนับสนุนทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านระบบผลตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงานหน้างานเป็นประเด็นที่พนักงานระบุถึงสูงสุด (พบความถี่ 15 และ 11 รายตามลำดับ) โดยพนักงานต้องการระบบตอบแทนตามผลงาน เช่น ค่าล่วงเวลา (OT) และเงินรางวัลจูงใจที่สะท้อนถึงภาระงานที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Dessler, 2020 ระบุว่าโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสัมพันธ์กับระดับความพยายามในการปฏิบัติงานมีผลอย่างยิ่งต่อการลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้ ในมิติด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่าพนักงานโดยเฉพาะกลุ่มเริ่มต้นเผชิญกับความเครียดฉับพลันจากระบบจุดขาย POS ขัดข้องในช่วงเวลาเร่งด่วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีสนับสนุนที่เพียงพอต่อภาระงานจะส่งผลให้เกิดสภาวะหมดไฟและความเครียดสะสม ปัญหานี้จึงสอดรับกับแนวคิดเรื่องทุนทางสังคม ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ระบบพี่เลี้ยงเข้ามาเติมเต็มการสนับสนุนทางสังคม เพื่อช่วยประคับประคอง และสอนงานให้พนักงานใหม่ก้าวผ่านช่วง 3 เดือนแรกไปได้

2. มิติด้านปัจจัยจูงใจภาวะผู้นำ และความยุติธรรมในองค์กร บทบาทของผู้นำหน้าร้านหรือผู้จัดการร้าน เป็นอีกหนึ่งประเด็นวิกฤตที่มีความถี่สูงถึง 14 ราย โดยพนักงานคาดหวังการจัดการความขัดแย้งที่เปิดเผยและเท่าเทียม รวมถึงความยืดหยุ่นในการจัดตารางงาน (พบความถี่ 12 ราย สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่นำเสนอไว้ (Northouse, 2018) ที่ระบุว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีความโปร่งใสและพร้อมรับฟัง จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานรับรู้ว่าเกณฑ์การประเมินผลงานหรือการสลับกะงานไม่มีความชัดเจนและมีความลำเอียง จะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานลดลงทันทีตามแนวคิดความยุติธรรมในองค์กร

ดังนั้น การพัฒนาแบบจำลองนวัตกรรมเชิงกระบวนการทั้ง 3 รูปแบบ Buddy Connect, Flexi-Life Scheduler และ Store Hero Project จึงเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุด โดยเป็นการนำทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg, 1959) มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ องค์กรไม่เพียงแต่ต้องขจัดความไม่พึงพอใจด้วยการปรับปรุงปัจจัยค้ำจุน การจัดตารางงานที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนระบบหน้างาน แต่ต้องขับเคลื่อนปัจจัยจูงใจควบคู่กันไปด้วย ผ่านการยอมรับนับถือและการเชิดชูคุณค่าพนักงานท้องถิ่น เพื่อยกระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันและเลือกที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป น้ำหนักของการเชื่อมโยงระหว่างปัญหาที่ค้นพบกับข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 รูปแบบ สามารถสรุปเป็นห่วงโซ่เหตุผลได้ดังนี้ ปัญหาการขาดการสนับสนุนทางสังคมในช่วง 3 เดือนแรก พบในพนักงาน 13 จาก 15 ราย นำไปสู่ข้อเสนอ Buddy Connect โดยตรง ปัญหาความไม่ยืดหยุ่นของตารางงานและความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (พบ 14 จาก 15 ราย) นำไปสู่ข้อเสนอ Flexi-Life Scheduler และปัญหาด้านภาวะผู้นำและความยุติธรรมในองค์กร พบ 12 จาก 15 ราย นำไปสู่ข้อเสนอ Store Hero Project การเชื่อมโยงเชิงเหตุผลนี้แสดงให้เห็นว่าแนวทางเชิงกลยุทธ์ทั้งสามมิได้เกิดจากการอนุมานลอย ๆ แต่มีรากฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้โดยตรง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้งาน

1.1 ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ประกอบการร้านสะดวกซื้อหรือผู้บริหารสาขา ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างผลตอบแทนให้เป็นรูปแบบการจ่ายตามผลงานที่ชัดเจน เช่น การจัดสรรเงินรางวัลจูงใจ จากยอดขายหน้าร้าน หรือค่าล่วงเวลาที่สะท้อนภาระงานจริงในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน เพื่อสร้างแรงจูงใจและลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.2 ด้านการสนับสนุนทางสังคมในองค์กร ควรมีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจับคู่พนักงานอาวุโสเพื่อดูแลและสอนงานพนักงานใหม่ในช่วง 3 เดือนแรก เพื่อช่วยลดความเครียดฉับพลันจากข้อจำกัดหน้างาน เช่น ปัญหาทางเทคนิคของระบบจุดขาย POS และช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้เร็วขึ้น

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคลและความยืดหยุ่น (Flexibility & Justice) ผู้จัดการร้านควรนำเทคโนโลยีหรือระบบ Dashboard มาใช้ในการจัดตารางเวลาทำงาน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้พนักงานสามารถตรวจสอบชั่วโมงงาน สลับกะ หรือคำนวณรายได้ได้อย่างโปร่งใส ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความรู้สึกถึงความยุติธรรมในองค์กร

1.4 ด้านการสร้างความผูกพันและเชิดชูคุณค่า (Recognition) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการสร้างการยอมรับนับถือ (เช่น โครงการพนักงานดีเด่นประจำสาขา) เพื่อยกระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ของพนักงานท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและต้องการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การขยายขอบเขตการศึกษา: การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตด้วยระเบียบวิธีเชิงคุณภาพในพื้นที่จังหวัดอื่นหรือผู้ประกอบการค้าปลีกรายอื่น เช่น ธนพิริยะ หรือ CP ALL เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายยิ่งขึ้น และอาจพิจารณาระเบียบวิธีเชิงปริมาณหรือแบบผสมผสานเมื่อต้องการสรุปอ้างอิงเชิงสถิติในระยะถัดไป

2.2 การศึกษาเชิงทดลองเพื่อประเมินผลนวัตกรรม ควรมีการทำวิจัยเชิงทดลองการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยนำนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่เสนอแนะไว้ เช่น Buddy Connect หรือ Flexi-Life Scheduler ไปทดลองปฏิบัติจริงในสาขานำร่องเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 3 - 6 เดือน เพื่อเก็บข้อมูลตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (KPIs) เช่น อัตราการลาออกจริง และสถิติการขาดงาน นำมาเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการทดลองอย่างเป็นรูปธรรม

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลเชิงลึกเพิ่มเติม: ควรศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลหรือตัวแปรด้านจิตวิทยาอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ หรือความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลร่วมต่อการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกของแรงงานระดับปฏิบัติการในยุคปัจจุบัน

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.กนิษฐา ฤทธิ์คำรพ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้มอบคำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณ ดร.วรรณนัฏฐา ขนิษฐบุตร และ ดร.รินธิดา เด่นพิทัตน์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนผู้จัดการร้านและพนักงานร้านสะดวกซื้อทุกท่านในจังหวัดเชียงรายที่สละเวลาให้ข้อมูลและสนับสนุนการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและระลึกถึงความกรุณาของทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

กันติทัต โกมลเสนาะ. (2562*). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเจนเนอเรชั่นวายในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในภาคใต้ของประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, จังหวัดสงขลา.

ชำนาญ พิมลรัตน์. (15 มกราคม 2568). *อัตราการลาออกจากงาน.* https://hrcenter.co.th/file/columns/f_20170418_145702.pdf.

ไทยรัฐออนไลน์. (8 สิงหาคม 2567). *มูลค่าตลาด "ร้านสะดวกซื้อ" ของไทย กำลังจะโต แตะ 6.38 แสนล้าน 7-Eleven เบอร์ 1 ครองสัดส่วนกว่า 70%.* Thairath Money. https://www.thairath.co.th/money/business_marketing/corporate_move/2806325.

นรินทร์ทิพย์ ประศรีรเตสัง และดุษฎี อายุวัฒน์. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อสมดุลชีวิตกับงานของแรงงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคการบริการ: กรณีงานและชีวิตส่วนตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์,* 36(2), 36–54.

นิศาชล ภูมิพื้นผล. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท เดลแมกซ์ แมชินเนอรี่ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, จังหวัดปทุมธานี.

ศยาภรณ์ มีแสงแก้ว. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จังหวัดสระบุรี. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, จังหวัดนนทบุรี.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (19 กุมภาพันธ์ 2568). *สถิติธุรกิจค้าปลีกจังหวัดเชียงราย ปี 2568.* https://www.nso.go.th.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward (*6th ed.*)***.*** Kogan Page.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology,* 79(5), 730–743. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 27(3), 453–472. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538

Deloitte. (2025). *2025 global human capital trends: Turning tensions into triumphs.* Deloitte Touche Tohmatsu.

Dessler, G. (2020). *Human resource management (*16th ed.*).* Pearson.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12318-000

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work.* John Wiley & Sons.

Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from the retail store sector. *International Journal of Data and Network Science,* 4(4), 393–402. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.8.001

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (*8th ed.*).* SAGE Publications.

ประวัติแนบท้ายบทความ

<table>
<tr>
<td></td>
<td>Name and Surname: Sunida Janthapanya
Highest Level of Education: Bachelor of Science in Microbiology, University of Phayao
University or Organization: Panyapiwat Institute of Management
Area of Expertise: Innovation, Creativity, Retail Management, Employee Retention Strategy Development
Location: 989/45 Moo 1, Tambon Rop Wiang, Amphoe Mueang Chiang Rai, Chiang Rai 57000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Name and Surname: Kanitta Richkamroph
Highest Level of Education: Doctor of philosophy (Management), Silpakorn University
University or Organization: Panyapiwat Institute of Management
Area of Expertise: Managerial Accounting, Managerial Financial, Organization Management Marketing and Consumer Behavior.
Location: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang-Talat, Pakkred, Nonthaburi, 11120</td>
</tr>
</table>