

## บทความวิจัย

# โมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกเพื่อเพิ่มอัตราการดำรงอยู่ของพนักงาน: การศึกษาในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

สรเสรีญ สัตถาวร<sup>1</sup>

(Received: September 4, 2023; Revised: February 10, 2024; Accepted: April 22, 2024)

## บทคัดย่อ

งานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานส่วนใหญ่มุ่งค้นหาว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออก แทนที่จะศึกษาว่ากระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจดังกล่าวมีพัฒนาการมาอย่างไร งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจลาออกของพนักงานตามโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกว่าในแต่ละรูปแบบมีสัดส่วนแตกต่างกันอย่างไร และสัดส่วนการตัดสินใจแต่ละรูปแบบนั้นมีความแตกต่างกันตามเพศและอายุงานหรือไม่ โดยศึกษากับพนักงานประจำที่กำลังทำงานอยู่ในวิสาหกิจผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 475 คน วิเคราะห์ความแตกต่างแบบนอนพาราเมตริกพบว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบที่ 2 (Push) มีสัดส่วนสูงสุด ตามมาด้วยรูปแบบที่ 3 (Pull) และรูปแบบที่ 1 (Planned) ตามลำดับ โดยสัดส่วนของรูปแบบการตัดสินใจเหล่านี้ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างหญิงและชาย แต่มีความแตกต่างกันตามอายุงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีสัดส่วนการตัดสินใจตามรูปแบบที่ 1 มากที่สุด ตามมาด้วยรูปแบบที่ 2 และรูปแบบที่ 3 ซึ่งแตกต่างจากอายุงานกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้ยืนยันความจำเป็นของผู้ประกอบการที่ต้องสำรวจ รับฟังความคิดเห็นพนักงานที่ทำงานอยู่ และการสัมภาษณ์พนักงานก่อนการลาออกและใช้เป็นแนวทาง การ

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น E-mail: sansoen@tni.ac.th

จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รองรับภาวะขาดแคลนแรงงานและการ  
ลาออกของพนักงานที่รุนแรงขึ้นในสังคมสูงวัย

**คำสำคัญ:** พนักงานลมหวน การสัมภาษณ์ก่อนการลาออก ตัวกระตุ้น วิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อม โมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออก

## RESEARCH ARTICLE

# Unfolding Model of Turnover for Enhancing Employees' Retention Rate: A Study from Auto Parts Manufacturing SME in Thailand

Sansoen Sattavorn<sup>1</sup>

### Abstract

The employee turnover research to date has tended to focus on factors affecting employees' turnover decisions rather than how those decisions do unfold. Based on the unfolding model of turnover, the objectives of this study are to explore the proportions of turnover decision paths among 475 permanent employees working in SME auto part manufacturers and determine the effect of the demographic attribute of gender and job tenure on their turnover decision path. The result of nonparametric analysis showed that push path has the highest proportion of turnover decision, followed by pull and planned decision path respectively. Another important finding was that proportion of decision paths are different across job tenure. Specifically, employees whose job tenure is less than one year had the highest proportion of planned, push, and pull decision path in order. In contrast, those proportions are similar regardless of gender. The findings of this study highlight a number of potential human resource management practice must be taken

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology,  
E-mail: sansoen@tni.ac.th

by the SME manufacturers such as employee survey, exit survey, and recruitment of boomerang employees in response to labor shortage and turnover problem they are experiencing in aging society.

**Keywords:** Boomerang Employee, Exit Survey, Shocker, SME, Unfolding Model of Turnover

## บทนำ

ปัญหาการลาออกของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งภาคการผลิต บริการ ค้าปลีกและภาคการเกษตรค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะภาคการผลิตในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยกับผู้บริหารวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตแม่พิมพ์ซึ่งมีการแข่งขันสูง เป็นบริษัทที่ก่อตั้งมานานเกือบ 20 ปีแล้ว มีพนักงานกว่า 100 คน ประกอบกิจการรับจ้างทำแม่พิมพ์และปั๊มโลหะทุกชนิด ใช้แรงงานคนเป็นหลัก มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 44 ล้านชิ้นต่อปี มีลูกค้าหลัก คือ ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่า คุณภาพและกำลังการผลิตต่อวันเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดส่วนแบ่งทางการตลาด กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานเนื่องจากการลาออกของพนักงานด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน (Pairojkittrakul, personal communication, April 3, 2022) กระบวนการตัดสินใจลาออกของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เกิดจากสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัญหาด้านแรงงานที่สำคัญของ SME ที่ว่ามีการเข้า - ออกสูง พนักงานมักทำงานกับบริษัทหนึ่งจนมีฝีมือและความชำนาญมากขึ้น จากนั้นก็ลาออกไปทำงานในโรงงานที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า ทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่องซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า (TDRI, 2019)

การสัมภาษณ์ก่อนการลาออก (Exit Survey) เป็นกระบวนการหนึ่งในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่นิยมและยอมรับในกลุ่มผู้ประกอบการนายจ้างและนักวิชาการกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเห็นว่าเป็นวิธีการในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร แต่ในหมู่ผู้ประกอบการ นายจ้างและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมองว่าเป็นวิธีการที่ไม่เกิดประโยชน์มากนักกับองค์กร เพราะพนักงานที่เข้ารับการสัมภาษณ์นั้น สุดท้ายแล้วก็ต้องสิ้นสภาพการเป็นพนักงานของบริษัท เป็นการสูญเสียขององค์กรจึงไม่เกิดประโยชน์ (Pace & Kisamore, 2017; Signori et al., 2019) ผู้วิจัยเห็นว่า การสัมภาษณ์ก่อนการลาออกของพนักงานจะช่วยให้องค์กรเข้าใจกระบวนการตัดสินใจลาออกของ

พนักงานและใช้ผลการสัมภาษณ์นั้นเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาการลาออกเสียแต่เนิ่น ๆ (Konig, Ritchter, & Isak, 2022) แต่ประสิทธิภาพของการสัมภาษณ์นี้ยังขึ้นอยู่กับวิธีการ (Jyoti, 2019; Kulik, Rae, Sardeshmukh, & Perera, 2015) และเนื้อหาหรือข้อคำถามในการสัมภาษณ์ด้วย (Singh, 2019)

งานวิจัยชิ้นนี้แตกต่างจากการวิจัยอื่น ๆ คือ มุ่งศึกษากระบวนการก่อนการลาออกเพื่อรักษาคณไว้กับองค์กรกับพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ โดยอ้างอิงโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออก (Unfolding Model of Turnover) ของ Lee and Mitchell (1994) และ Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, and Hill (1999) ด้วยการเลือกศึกษากับพนักงานที่ยังทำงานอยู่ ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกันเช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการลาออกได้มากขึ้น เช่น การตั้งคำถามประกอบการสัมภาษณ์ก่อนการลาออก การสำรวจความคิดเห็นพนักงานเป็นระยะ ๆ อยู่เสมอตั้งแต่พนักงานเข้ามาเริ่มงานโดยไม่ต้องรอให้พนักงานยื่นใบลาออกก่อน นอกจากนั้น คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนด ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบายว่าด้วยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น การรับพนักงานที่ลาออกไปแล้วกลับเข้ามาใหม่ รวมทั้งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาคณไว้กับองค์กรในยุคสังคมสูงวัย (Perera, Sardeshmukh, & Kulik, 2015) โดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยทั้งภาคการผลิต บริการ ค้าปลีก และธุรกิจการเกษตรล้วนประสบปัญหาการเข้า-ออกของแรงงานสูง (SME, 2022) เป็นปัญหาที่มีมาตั้งแต่อดีตและยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังเพราะผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาฝีมือแรงงานกลุ่มนี้มากนัก ประกอบกับไม่สามารถสกัดกั้นการลาออกของแรงงานกลุ่มนี้ได้ (TDRI, 2016) สำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเข้ามาของเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าที่รัฐบาลกำหนดให้ไทยมีรถยนต์ไฟฟ้า 1.2 ล้านคัน ในปี พ.ศ.2579 มีการส่งเสริมการลงทุน ให้สิทธิประโยชน์ผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เพื่อให้ไทยเป็นหนึ่งในฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของโลก (Wararatnithikul, 2018) งานวิจัยชิ้นนี้จะช่วยให้

ผู้ประกอบการมองเห็นแนวทางในการรักษาบุคลากรเอาไว้ ด้วยการค้นหากระบวนการตัดสินใจของพนักงานว่ามีรูปแบบอย่างไร สัดส่วนของแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างไร และสัดส่วนเหล่านั้นมีความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือไม่

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาสัดส่วนของกระบวนการตัดสินใจลาออกทั้ง 5 รูปแบบตามโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกของพนักงานที่ยังทำงานอยู่
2. เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลในกระบวนการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบตามโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกของพนักงานที่ยังทำงานอยู่

### ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. โมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออก (The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover) Lee and Mitchell (1994) ผู้เสนอโมเดลได้กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจลาออกของบุคคลเป็นผลของความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในชีวิต (Life Events) ซึ่งเกิดขึ้นจริงและมีความหมายกับบุคคล เช่น การสูญเสีย ความผิดหวัง การได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โบนัส การตั้งครุฑ ฯลฯ กับภาพลักษณ์ในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่ตนรับรู้ตามทฤษฎีภาพลักษณ์ เป็นการเปรียบเทียบที่ค่อย ๆ พัฒนาการ (Unfold) ผ่านองค์ประกอบสำคัญ คือ

1.1 ภาพลักษณ์ (Image) หมายถึง เกณฑ์ที่บุคคลใช้ในการประเมินข้อมูล เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจเลือกที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งใดลงไป ซึ่งประกอบด้วย (1) ค่านิยมส่วนบุคคลที่ใช้เป็นหลักและแนวทางในการตัดสินใจของบุคคลนั้น (2) เป้าหมายส่วนบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป้าหมายการทำงาน การใช้ชีวิต และ (3) พฤติกรรม (Strategic Image) ที่มีสอดคล้องกับค่านิยมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น เราอาจมีค่านิยมส่วนบุคคลว่าต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ค่านิยมดังกล่าวทำให้เราตั้งเป้าหมายกับชีวิตว่า ต้องหา

ประสบการณ์ในการทำงานให้หลากหลายมากที่สุด ซึ่งผลของเป้าหมายและค่านิยมดังกล่าว ทำให้เรามักอาสา (พฤติกรรม) ทำงานใหม่ ๆ ที่บริษัทหรือผู้จัดการมอบหมายให้ เป็นต้น เพราะประเมินแล้วว่า การให้ความช่วยเหลือหรือรับมอบหมายงานจากหัวหน้างานในลักษณะนั้น สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตน

1.2 ตัวกระตุก (System Shockers) หมายถึง เหตุการณ์สำคัญ ๆ ในชีวิตหรืออะไรก็ตามที่ทำให้บุคคลนั้นตื่นจากความเฉื่อยชา (States of Inertia) เลิกทำสิ่งที่คุ้นชินทั้งในที่ทำงานหรือที่บ้าน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมองเห็นโอกาสบางอย่าง เปลี่ยนทัศนคติหรือเลือกกระทำบางสิ่งบางอย่างแตกต่างไปจากเดิม และตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวัง ตั้งใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Expectation & Reality) (Holtom, Gobberg, Allen, & Clark, 2017) เช่น เพื่อนร่วมงานประสบอุบัติเหตุ ตลาดแรงงานที่เปิดรับ Freelance มากขึ้น นโยบายองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานอยู่ที่บ้าน หรือการควบรวมกิจการของบริษัท ฯลฯ

1.3 ภูมิหลัง (Script) หมายถึง ความคิด ความตั้งใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความคิดซึ่งเกิดจากประสบการณ์ หรือการเรียนรู้ของบุคคลที่มีอยู่หรือมีมาแต่เดิม (Pre-existing Plan) เช่น เมื่อทราบว่า จะถูกย้ายไปทำงานประจำสาขาที่เปิดใหม่ ณ ประเทศแอฟริกาใต้ บุคคลอาจรู้สึกไม่สบายใจเพราะภูมิหลังเกี่ยวกับทวีปแอฟริกาของบุคคลนั้น คือ ความกลัวหลัง อันตรายรอบด้าน เป็นต้น

## 2. การทำงานร่วมกันของตัวกระตุก ภาพลักษณ์ และภูมิหลัง

เมื่อมีตัวกระตุกเกิดขึ้นซึ่งอาจจะเป็นบวก เป็นลบ หรือเป็นกลางกับบุคคล บุคคลนั้นจะคิดทบทวนว่าตัวกระตุกนั้นเกี่ยวข้องกับภูมิหลังใด ๆ หรือไม่ หรือตรงกับภูมิหลังอะไรบ้าง ผลของการทบทวนอาจจะมี ไม่มี หรือไม่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังที่มีอยู่เลยก็ได้ จากนั้นจึงพิจารณาต่อว่าตัวกระตุกนั้นสอดคล้องหรือขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของตัวในเรื่องใดบ้าง เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกระตุ้นให้ต้องออกงานสังคมมากขึ้นหรือน้อยลง การได้เลื่อนตำแหน่งและผลที่ตามมาอาจสอดคล้องกับภาพลักษณ์ในที่ทำงานหรือหน้าที่การงาน แต่อาจขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของการเป็นคนของครอบครัว (Family Man) ของ



พนักงานผู้นั้น หากขัดแย้งกับภาพลักษณ์ของตน (Image Violation) บุคคลจะพิจารณาต่อว่าสามารถปรับภาพลักษณ์ให้สอดคล้องกับตัวกระตุกได้หรือไม่ เช่น เปลี่ยนพฤติกรรม ปรับเป้าหมาย เปลี่ยนค่านิยมเดิมที่มีอยู่ ผลของการปรับ (ความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้อง) อาจพัฒนาไปสู่ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งหากมีความไม่พึงพอใจเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ความไม่พอใจสะสมนี้จะพัฒนาการต่อเนื่องไปสู่พฤติกรรมกรรมการหางาน ประเมินงานใหม่ในบริษัทอื่นที่ทำได้และตัดสินใจลาออกเป็นลูกโซ่ต่อเนื่องกันไป กระบวนการตั้งแต่เกิดตัวกระตุกจนนำไปสู่การลาออก/ไม่ลาออกนั้นมีอยู่ถึง 64 รูปแบบ ในจำนวนนี้มี 5 รูปแบบหลักที่เป็นรูปแบบรวมกันของรูปแบบอื่น ๆ คือ รูปแบบที่ 1 (Planned) การลาออกด้วยเหตุผลความจำเป็นส่วนตัว เช่น กลับภูมิลำเนา ต้องการสร้างกิจการของตัวเอง หรือมีข้อจำกัดด้านสุขภาพ รูปแบบที่ 2 (Push) ลาออกเพราะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ รูปแบบที่ 3 (Pull) ลาออกเพราะตัดสินใจเลือกข้อเสนอที่ดีกว่าจากบรรดาข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้รับ ทั้งสามรูปแบบข้างต้นไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้อง และรูปแบบที่ 4 (Impulse) คือ การลาออกเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบย่อย คือ (1) ลาออกทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีทางเลือกอื่น (Impulse Quit) และ (2) ลาออกโดยมีทางเลือกอื่นอยู่แล้ว (Job Search then Quit) (Lee et al., 1999; Lee & Mitchell, 1994; Ng., Huang, & Young, 2019) ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดเรียกรูปแบบที่ (1) และ (2) ดังกล่าว เป็นรูปแบบที่ 4 และรูปแบบที่ 5 ตามลำดับ

## 2.1 สัดส่วนของรูปแบบในการตัดสินใจลาออก

โมเดลพัฒนาการการลาออกนี้ ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสำรวจความเห็นของพนักงานที่บริษัทควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกันการลาออกหรือเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน แต่การศึกษากระบวนการลาออกเพื่อคัดแยกกลุ่มพนักงานที่ว่านี้จำกัดอยู่ในต่างประเทศเท่านั้น เท่าที่ผู้วิจัยสืบค้นเอกสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI พบว่า ในประเทศไทยยังมิได้มีการศึกษาเรื่องนี้ ดังแสดงในตารางที่ 1

## ตารางที่ 1

### เปรียบเทียบงานวิจัยที่ผ่านมา

| ผู้วิจัย                          | กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                         | วิธีการวิจัย                    | เครื่องมือ                                    | ผลการวิจัย                                                                                                          |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kulik, Treuren, and Bordia (2012) | พนักงานที่ลาออก<br>ในออสเตรเลีย                                                                                                                       | เชิงคุณภาพ<br>และ<br>เชิงปริมาณ | สัมภาษณ์/<br>แบบสอบถาม<br>ใช่/ไม่ใช่          | ตัวกระตุ้นจากแหล่ง<br>ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อ<br>การตัดสินใจลาออก<br>และในบรรดา 5 รูปแบบ<br>รูปแบบที่ 3 มีสัดส่วนสูงสุด |
| Shipp et al. (2014)               | ผู้ประกอบการวิชาชีพ<br>ภาคบริการที่<br>ลาออกใน<br>สหรัฐอเมริกา                                                                                        | เชิงคุณภาพ<br>และ<br>เชิงปริมาณ | แบบสอบถาม<br>ใช่/ไม่ใช่                       | พนักงานที่กลับเข้ามา<br>ทำงานในบริษัทเดิมมัก<br>ลาออกด้วย<br>กระบวนการที่มี<br>ตัวกระตุ้นส่วนบุคคล                  |
| Tellez (2014)                     | ผู้จัดการในกิจการ<br>ด้าน IT ที่กำลัง<br>จะลาออกใน<br>สหรัฐอเมริกา                                                                                    | เชิงปริมาณ<br>และ<br>เชิงคุณภาพ | แบบสอบถาม<br>ใช่/ไม่ใช่ และ<br>Likert scale   | ในบรรดา 5 รูปแบบ<br>รูปแบบที่ 3 มีสัดส่วน<br>สูงสุด                                                                 |
| Kulik et al. (2015)               | พนักงานภาคการ<br>ผลิต การบริการ<br>และอื่น ๆ ใน<br>ออสเตรเลีย                                                                                         | เชิงคุณภาพ                      | การสัมภาษณ์                                   | ตัวกระตุ้นมีอิทธิพล<br>ต่อกระบวนการลาออก<br>แต่ละแบบ                                                                |
| Ng et al. (2019)                  | ศึกษาเปรียบเทียบ<br>ระหว่างพนักงาน<br>ธนาคารที่ถูกควม<br>รวมกับธนาคารที่<br>ไม่ถูกควมรวม<br>ตั้งแต่ระดับจนท.<br>ถึงผู้จัดการ<br>ระดับกลางใน<br>ฮ่องกง | เชิงคุณภาพ<br>และ<br>เชิงปริมาณ | การสัมภาษณ์<br>และ<br>แบบสอบถาม<br>ใช่/ไม่ใช่ | พนักงานที่ธนาคาร<br>ที่ถูกควมรวมมักเลือก<br>รูปแบบที่ 3 มากกว่า<br>พนักงานธนาคารที่ไม่<br>ถูกควมรวม                 |

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

การศึกษาของ Kulik et al. (2012) พบว่า สัดส่วนการตัดสินใจของพนักงานของแต่ละรูปแบบแตกต่างกันไป กล่าวคือ รูปแบบที่ 3 ครองสัดส่วน 31% ของพนักงานทั้งหมด (228 คน) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ng et al. (2019) ตามมาด้วยรูปแบบที่ 5, 1, 2 และ 4 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Tellez (2014) ที่พบว่า รูปแบบที่ 3 ครองสัดส่วนมาก ตามมาด้วยรูปแบบที่ 1, 2, 4 และรูปแบบที่ 5 ตามลำดับ และมีกลุ่มของพนักงานที่กระบวนกรตัดสินใจไม่เป็นไปตามรูปแบบใด ๆ เลย 19% ในขณะที่การศึกษาของ Shipp et al. (2014) ที่ศึกษากับพนักงานในธุรกิจค้าปลีกนั้น พบว่า รูปแบบที่ 4 ครองสัดส่วนมากที่สุด ตามมาด้วยรูปแบบที่ 2, 5, 3 และรูปแบบที่ 1 ตามลำดับ และมีกลุ่มของพนักงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบใด ๆ เลยคิดเป็น 2.4% จากงานวิจัยข้างต้น นำไปสู่สมมติฐานที่ 1 สัดส่วนการตัดสินใจลาออกของพนักงานแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะรูปแบบที่ 1, 2 และ 3 มีสัดส่วนสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

## 2.2 สัดส่วนของรูปแบบในการตัดสินใจลาออกและความแตกต่างระหว่างบุคคล

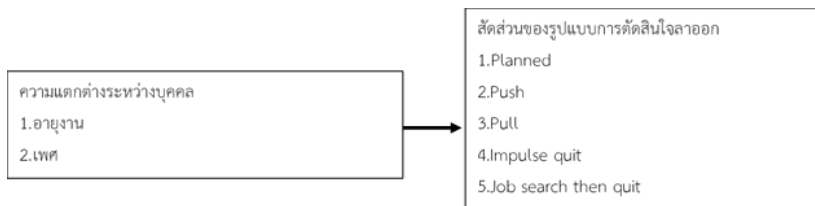
การศึกษาของ Perera et al. (2015) พบว่า ตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้พนักงานสูงอายุส่วนใหญ่ลาออก คือ การพิจารณาเห็นว่าสภาพร่างกาย และสุขภาพ ไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน (ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณโดยเฉพาะความคล่องแคล่วในการทำงาน) ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ (รูปแบบที่ 1) อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกส่วนหนึ่ง แม้จะมีสัดส่วนที่น้อยกว่า คือ การมองหาทางเลือกที่ดีกว่า ซึ่งมีได้จำกัดเพียงการเปลี่ยนนายจ้างใหม่เท่านั้น แต่กลับแสวงหาทางเลือกภายในองค์กรก่อนด้วยการเจรจาขอปรับเวลาการทำงาน หรือเนื้อหางานใหม่ เช่น ไม่ขอรับงานที่มีความเร่งด่วน หากไม่สำเร็จจึงตัดสินใจลาออกเพื่อพักผ่อนให้เวลากับตัวเองสักพัก ก่อนกลับเข้าสู่ตลาดแรงงาน (รูปแบบที่ 3) และกลุ่มสุดท้ายที่มีสัดส่วนน้อยที่สุด คือ ความไม่สอดคล้องระหว่างเงื่อนไขการทำงานกับทักษะความรู้ ความสามารถของตัวเมื่อเปรียบเทียบกับเงื่อนไขของนายจ้างรายอื่น (รูปแบบที่ 2) ความไม่พึงพอใจในการทำงาน (รูปแบบที่ 4)

จึงตัดสินใจไปทำงานที่อื่น อย่างไรก็ตาม สุขภาพและความพร้อมของร่างกาย เป็นตัวกระตุ้นส่วนบุคคลอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับตัวกระตุ้นอื่น ๆ ในงาน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับตัวกระตุ้นในงานแล้ว ตัวกระตุ้นในงานมักเกิดก่อนตัวกระตุ้นส่วนบุคคลเสมอ มีการวิจัยพบว่า ตัวกระตุ้นในงานเกิดขึ้นครั้งแรกภายในระยะเวลา 3.20 เดือนหลังจากเริ่มงานในขณะที่ตัวกระตุ้นส่วนบุคคลเกิดขึ้นช้ากว่านั้น คืออยู่ที่ 3.68 เดือน โดยเฉลี่ย (Holtom et al., 2017) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kulik, Treuren and Bordia (2012) ที่ว่า สัดส่วนในแต่ละรูปแบบของการลาออกแตกต่างกันตามอายุงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวกระตุ้นที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ ของชีวิตการทำงานมักส่งผลให้พนักงานคิดที่จะลาออกได้มากกว่าตัวกระตุ้นที่เกิดขึ้นในช่วงหลัง ๆ ของชีวิตการทำงาน กลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวกระตุ้นทั้งตัวกระตุ้นส่วนบุคคลและตัวกระตุ้นในงานที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานในแต่ละช่วงอายุงานนั้นอธิบายได้ด้วยกระบวนการชดเชยทางสังคม เมื่อบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร (Socialization) กล่าวคือ ในระยะแรกของการเริ่มงาน ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นสิ่งแปลกใหม่ที่ไม่คุ้นเคยสำหรับพนักงานใหม่เสมอ ทำให้พนักงานรู้สึกขาดความมั่นคง มีแต่ความกังวลใจในความไม่แน่นอน ไม่คุ้นเคยเหล่านั้น เพราะยังขาดความรู้ ความเข้าใจในงาน กอรปกับยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง จนกระทั่งคุ้นชินและพัฒนาความสัมพันธ์กับคนรอบข้างมากขึ้น การรับรู้ตัวกระตุ้นก็จะค่อย ๆ ลดลง สิ่งใดที่พนักงานเคยประสบมาแล้วในอดีตและเคยรับรู้ว่าเป็นตัวกระตุ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นซ้ำอีกก็ไม่รับรู้ว่าเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้คิดลาออกอีกต่อไป แต่ตัวกระตุ้นทุกตัวส่งผลต่อความตั้งใจลาออกได้อย่างเสมอหน้ากัน (Constant) ยกเว้นตัวกระตุ้นส่วนบุคคลที่อาจส่งผลต่อความตั้งใจลาออกมากขึ้นตามอายุขัยของตน (Holtom et al., 2017) ผลการวิจัยข้างต้นนำไปสู่สมมติฐานที่ 2 สัดส่วนการตัดสินใจลาออกในแต่ละรูปแบบของพนักงานแตกต่างกันตามอายุงาน

การศึกษากระบวนการตัดสินใจก่อนการลาออกเปรียบเทียบกับระหว่างหญิงและชาย ซึ่งเคยทำงานในธนาคารที่ถูกควมรวมกิจการในฮ่องกง พบว่าพนักงานผู้ชายมีกระบวนการตัดสินใจลาออกตามรูปแบบที่ 3 มากกว่าพนักงาน

ผู้หญิง เนื่องจากค่านิยมทางสังคมของฮ่องกงที่ผู้หญิงควรมีบทบาทสำคัญในการดูแลครอบครัวและเลี้ยงลูก และเป็นภูมิหลังของแรงงานสตรีกลุ่มนี้ การตัดสินใจลาออกจากงานจึงไม่ได้รับอิทธิพลจากตัวกระตุ้นส่วนบุคคลเรื่องครอบครัวมากนักและภาพลักษณ์ของ “ผู้หญิงทำงาน” ในฮ่องกงไม่ได้ฝังรากลึกในจิตใจของผู้หญิงฮ่องกงสักเท่าไรนัก พลวัตรของตัวกระตุ้นและภาพลักษณ์เช่นนี้ทำให้สัดส่วนพนักงานธนาคารผู้หญิงตัดสินใจตามรูปแบบ 3 น้อยกว่าผู้ชาย กล่าวคือไม่ต้องชวนชวนแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอเพื่อเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัวให้มากนัก ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่คนในสังคมส่วนใหญ่ให้การยอมรับอยู่แล้ว (Ng et al., 2019) ในขณะที่การศึกษาในประเทศออสเตรเลียไม่พบความแตกต่างระหว่างสัดส่วนของการตัดสินใจแต่ละรูปแบบของหญิงและชาย (Kulik, Treuren, & Bordia, 2012) เมื่อพิจารณาจากค่านิยมของบทบาททางเพศระหว่างหญิงและชายที่เท่าเทียมกันในประเทศไทย สามิและภรรยาต่างช่วยกันทำงานด้วยปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ผู้หญิงมีการศึกษาสูงขึ้น มีโอกาสในการออกมาทำงานนอกบ้าน จากเดิมที่เคยรับผิดชอบงานในบ้านและเป็นผู้ตาม ต้องเปลี่ยนมาเป็นผู้ตัดสินใจและผู้นำมากขึ้น เมื่อเสร็จภาระงานนอกบ้านแล้วผู้หญิงยังคงต้องดูแลครอบครัวทำงานบ้านมากขึ้น ส่วนผู้ชายก็ต้องปรับตัวให้มีลักษณะความเป็นหญิง เพื่อให้สามารถเข้าไปรับผิดชอบงานบ้านมากขึ้นและดูแลสมาชิกในครอบครัว ในขณะที่บทบาทเดิมของตนก็ยังคงอยู่ (Chitayasothorn, 2008) ประกอบกับการศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลในกระบวนการตัดสินใจในออสเตรเลีย พบว่า สัดส่วนของรูปแบบการตัดสินใจระหว่างหญิงและชายในแต่ละรูปแบบไม่แตกต่างกัน ความไม่สอดคล้องของผลการวิจัยดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องมีการทดสอบเพื่อยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์ จึงนำไปสู่สมมติฐานที่ 3 สัดส่วนของรูปแบบการตัดสินใจลาออกของพนักงานหญิงและชายแตกต่างกัน

## สมมติฐานทั้งสามสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำในวิสาหกิจผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ขนาดย่อมในเขตจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 517 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวกโดยการสุ่มโทรศัพท์สัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกบริหารงานบุคคล หรือเจ้าของกิจการเพื่อสอบถามปัญหาการลาออกของพนักงานหนึ่งบริษัท จากนั้นจึงใช้วิธีการแนะนำบอกต่อ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องเป็น SME ที่มีอัตราการลาออกของพนักงานในปีที่ผ่านมา (ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19) มากกว่า 10% และตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการซึ่งเป็นจังหวัดที่มีสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตั้งอยู่มากที่สุดในประเทศไทย (Thai Auto-Parts Manufacturers Association, 2022) จากนั้นจึงแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ดำเนินการระหว่างเดือนกรกฎาคมถึงเดือนตุลาคม 2565 ด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างผ่านเจ้าหน้าที่แผนกอำนวยการของแต่ละบริษัท จำนวน 5 บริษัท ซึ่งยินดีร่วมการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 300 ชุด โดยได้รับการยินยอมจากผู้บริหารของบริษัทนั้น ๆ การตอบแบบสอบถามเป็นไปโดยความสมัครใจของพนักงาน เก็บแบบสอบถามคืนทันทีได้ทั้งหมดและส่งแบบสอบถามผ่านทาง Google Form โดยลิงค์แบบสอบถามไปยังกลุ่มไลน์ของกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมคำตอบจากแบบสอบถาม

ทั้งสองแหล่งได้จำนวน 529 ชุด ในจำนวนนี้มีแบบสอบถามที่คำตอบไม่สมบูรณ์ 12 ชุด คงเหลือแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ผลจำนวน 517 ชุด

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามปลายปิดให้เลือกว่ามี หรือไม่มี แยกตัวแปรตามโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกซึ่งได้แก่ ตัวกระตุ้น (เช่น ต้องแยกอยู่กับครอบครัว) ภูมิหลัง (เช่น มีความเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หรือนโยบายการทำงาน) ความขัดแย้งของภาพลักษณ์ (เช่น ค่านิยมองค์กรไม่สอดคล้องกับค่านิยมของตน) การรับรู้โอกาสหรือทางเลือก (เช่น มีเพื่อนชักชวน หรือบริษัทอื่นยื่นข้อเสนอให้ท่านไปร่วมงานด้วย) และคำถามปลายเปิดที่ต่อเนื่องกับคำถามปลายปิดโดยให้ระบุรายละเอียดในกรณีที่ตอบว่ามี และยังมีแบบสอบถามความคิดเห็นแบบ Likert Scale (ตั้งแต่ 1 - 5) เพื่อถามความตั้งใจลาออกจำนวน 2 ข้อ คือ ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนงาน และท่านมีความจำเป็นบางอย่างที่ต้องเปลี่ยนงาน นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประเมินความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) และตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาด้วยการนำไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัททั่ว ๆ ไปจำนวน 30 ชุด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.97 - 1.00 สำหรับความตั้งใจลาออกมีค่าเฉลี่ย = 3.78 คะแนน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.80 และค่าความเชื่อมั่น = 0.76) มีการปรับคำและการใช้ภาษาบางส่วน เพื่อให้เข้าใจง่ายก่อนนำไปใช้จริง

**3. วิธีการและเกณฑ์ในการจัดรูปแบบการตัดสินใจลาออกตามโมเดล** ใช้โมเดลการตัดสินใจ เป็นเกณฑ์คำนวณหาสัดส่วนรูปแบบการตัดสินใจของพนักงาน โดยใช้คำตอบมี/ไม่มีขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามทฤษฎี และใช้ความน่าเชื่อถือได้ระหว่างผู้ประเมิน (Inter-rater Reliability) ตรวจสอบความเชื่อมั่นในการแบ่งสัดส่วนตามเกณฑ์การประเมินดังกล่าว และเพื่อป้องกันความลำเอียงในการแบ่งสัดส่วนในกรณีที่ผู้วิจัยสองคนแบ่งสัดส่วนของรูปแบบทั้ง 5 รูปแบบไม่สอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้มอบหมายให้บุคคลที่สามที่ไม่รู้จัก หรือคุ้นเคยกับโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกนี้แบ่งสัดส่วนตามเกณฑ์เดียวกันนี้ แล้วจึงคำนวณค่า Cohen-Kappa Reliability อีกครั้งหนึ่ง (Kulik et al., 2012) โดยเปรียบเทียบค่าความเชื่อถือที่คำนวณได้ดังกล่าวระหว่างบุคคลที่หนึ่ง

และสองกับบุคคลที่สาม แล้วเลือกเอาค่าความเชื่อถือได้ที่สูงกว่า (Lee et al., 1999; Shipp et al., 2014)

**4. การทดสอบสมมติฐาน** วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างแบบนอนพารามेटริก (ไม่อิงการแจกแจงของประชากร) โดยใช้การทดสอบไคสแควร์ด้วยค่าสถิติ Kruskal-Wallis Test ทดสอบความแตกต่างของสัดส่วนการลาออกรูปแบบต่าง ๆ ตามสมมติฐานที่ 1 และความแตกต่างระหว่างบุคคลในแต่ละรูปแบบ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3 ด้วย การทดสอบความแตกต่างระหว่างสัดส่วน z-test (Z test for Two Proportions)

## ผลการวิจัย

### ตารางที่ 2

#### ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

| คุณลักษณะทางประชากร              | รายละเอียด                    | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------|-------------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                           | 1.1 ชาย                       | 220   | 42.55  |
|                                  | 1.2 หญิง                      | 297   | 57.45  |
| 2. อายุ (ปี)                     | 2.1 18-25                     | 128   | 24.76  |
|                                  | 2.2 26-35                     | 198   | 38.30  |
|                                  | 2.3 36-45                     | 141   | 27.27  |
|                                  | 2.4 46-60                     | 50    | 10.07  |
| 3. การเปลี่ยน<br>นายจ้าง (ครั้ง) | 3.1 ไม่เคย                    | 56    | 10.83  |
|                                  | 3.2 1-2                       | 245   | 47.39  |
|                                  | 3.3 3-5                       | 189   | 36.56  |
|                                  | 3.4 มากกว่า 5                 | 27    | 5.22   |
| 4. ตำแหน่งงาน                    | 4.1 พนักงาน                   | 396   | 76.59  |
|                                  | 4.2 หัวหน้างาน                | 72    | 13.93  |
|                                  | 4.3 ช่างเทคนิค/วิศวกร         | 31    | 5.99   |
|                                  | 4.4 ซุปเปอร์ไวเซอร์/ผู้จัดการ | 18    | 3.48   |
| 5. ระดับการศึกษา                 | 5.1 มัธยมศึกษา หรือต่ำกว่า    | 237   | 43.91  |
|                                  | 5.2 ปวช./ปวส.                 | 189   | 36.56  |
|                                  | 5.3ปริญญาตรี หรือสูงกว่า      | 91    | 19.53  |



## ตารางที่ 2

### ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| คุณลักษณะทางประชากร     | รายละเอียด                | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|---------------------------|-------|--------|
| 6. รายได้ต่อเดือน (บาท) | 6.1 9,000-12,000          | 170   | 32.88  |
|                         | 6.2 $\geq 12,000$ -18,000 | 110   | 21.27  |
|                         | 6.3 $\geq 18,000$ -24,000 | 126   | 24.37  |
|                         | 6.4 $\geq 24,000$         | 111   | 21.47  |
| 7. อายุงาน (ปี)         | 7.1 น้อยกว่า 1            | 40    | 7.74   |
|                         | 7.2 1-3                   | 217   | 41.97  |
|                         | 7.3 4-6                   | 181   | 35.01  |
|                         | 7.4 มากกว่า 6             | 79    | 15.28  |

จากตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เกินกว่ากึ่งหนึ่งเป็นเพศหญิง (57.45%) มีรายได้เฉลี่ยไม่เกิน 18,000 บาทต่อเดือน (54.15%) และ 89.17% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเคยเปลี่ยนนายจ้างมาแล้ว

## ตารางที่ 3

### สัดส่วน (%) ของความตั้งใจลาออกตามรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ

|                                | งานวิจัย<br>ครั้งนี้<br>n=517 | Kulik, et<br>al. (2012)<br>n=228 | Shipp, et<br>al. (2014)<br>n=452 | Kulik, et<br>al. (2015)<br>n=41 | Tellez<br>(2014)<br>n=107 | Ng, et al.<br>(2019)<br>n =406 |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 1. Plan (n)                    | 18.95<br>(98)                 | 22                               | 3.5                              | 24                              | 17                        | 5.17                           |
| 2. Push (n)                    | 41.39<br>(214)                | 15                               | 15.6                             | 10                              | 8                         | 6.65                           |
| 3. Pull (n)                    | 31.5<br>(163)                 | 31                               | 10.4                             | 7                               | 54                        | 38.18                          |
| 4. Impulse<br>Quit (n)         | 0.38<br>(2)                   | 7                                | 54.6                             | 34                              | 2                         | 5.42                           |
| 5. Job Search<br>then Quit (n) | 1.54<br>(8)                   | 25                               | 13.4                             | 24                              | 0                         | 23.89                          |
| 6. Unclassified<br>(n)         | 5.60<br>(32)                  | 0                                | 2.4                              | 0                               | 19                        | 20.69                          |

ผลการจัดกลุ่มรูปแบบตามโมเดลฯ ที่ผู้วิจัยต่างคนต่างคิดแยกรูปแบบการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของการจัดกลุ่มออกเป็น 6 กลุ่ม (รวมกลุ่มที่ไม่สามารถจัดรูปแบบได้) หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์หาค่า Inter-rater Reliability ซึ่งกำหนดระดับที่ยอมรับได้ไว้ 80% ด้วยค่าสถิติ Cohen's Kappa Reliability พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.88 ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้ (Landis & Koch, 1977) จำนวนและสัดส่วน (ร้อยละ) ของแต่ละรูปแบบเปรียบเทียบกับการศึกษาในประเทศอื่น ๆ แสดงในตารางที่ 3 สำหรับกลุ่มที่ไม่สามารถจัดรูปแบบได้จำนวน 32 คน (รวมทั้งผู้ที่ตอบว่าไม่เคยคิดจะลาออก) ไม่นำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนอื่น ๆ อีกต่อไป ดังนั้นคงเหลือกลุ่มตัวอย่างที่นำไปทดสอบสมมติฐานจำนวน 475 คน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรูปแบบ (รูปแบบที่ 1 - 5) ด้วย Chi-square พบว่า สัดส่วนของแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจตามรูปแบบที่ 2 มีมากที่สุด ตามมาด้วยรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 1 โดยสัดส่วนทั้งสามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 (4, n = 475) = 492.00$ ), ( $p < .01$ ) แสดงในตารางที่ 4

#### ตารางที่ 4

ความแตกต่างระหว่างสัดส่วนของการตัดสินใจแต่ละรูปแบบ

| รูปแบบ                  | (n) | Mean Rank<br>(M) | Chi Square | df | Asymp.Sig. |
|-------------------------|-----|------------------|------------|----|------------|
| 1. Planned              | 98  | 49.5***          | 492.0      | 2  | .000       |
| 2. Push                 | 214 | 204.0***         |            |    |            |
| 3. Pull                 | 163 | 394.0***         |            |    |            |
| 4. Impulse Quit         | 2   | 481.5            |            |    |            |
| 5. Job Search then Quit | 8   | 489.0            |            |    |            |

หมายเหตุ: \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างสัดส่วนด้วย z-test พบว่า ทุกคู่ของรูปแบบการตัดสินใจมีความแตกต่างกัน (ยกเว้นรูปแบบที่ 4 และรูปแบบที่ 5 ซึ่งมีจำนวนตัวอย่างน้อยกว่า 30 จึงไม่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $z = -17.55$  ( $p < .01$ ) (รูปแบบที่ 1  $M = 49.5$ , รูปแบบที่ 2  $M = 204.00$  และรูปแบบที่ 3  $M = 394.00$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสัดส่วนของการตัดสินใจแต่ละรูปแบบแยกตามอายุงานแสดงในตารางที่ 5 พบว่า ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) (3, 475) = 474 ( $p < 0.00$ ) แสดงว่าสัดส่วนในการลาออกมีความแตกต่างกันตามอายุงาน โดยเมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างกลุ่ม 1 (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี,  $z = 15.60$ ) กลุ่ม 2 (อายุงาน 1-3 ปี,  $z = 14.24$ ) กลุ่ม 3 (อายุงาน 4-6 ปี,  $z = 10.44$ ) และกลุ่ม 4 (อายุงานมากกว่า 6 ปี,  $z = 15.58$ ) ด้วย z-test พบว่า กลุ่ม 1 (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี) มีสัดส่วนการตัดสินใจแต่ละรูปแบบแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $z = -15.16$  ( $p < .01$ ) (รูปแบบที่ 1  $M = 18.00$ , รูปแบบที่ 2  $M = 133.50$  รูปแบบที่ 3  $M = 120.00$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

สำหรับผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสัดส่วนของการตัดสินใจแต่ละรูปแบบแยกตามเพศเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ทั้งหญิงและชายมีสัดส่วนการตัดสินใจตามรูปแบบที่ 1 , 2 และรูปแบบที่ 3 ตามลำดับเหมือนกัน ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) (2, 475) = 5.72, Asmp. Sig. = 0.221 เนื่องจากค่า Asmp. Sig. มีค่ามากกว่า  $p$  ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ก่อน คือ 0.05 จึงสรุปได้ว่าสัดส่วนของรูปแบบการตัดสินใจการลาออกไม่มีความแตกต่างกันระหว่างหญิงและชาย ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ดังแสดงในตารางที่ 5

## ตารางที่ 5

สัดส่วนความแตกต่างระหว่างรูปแบบการตัดสินใจทั้ง 3 รูปแบบ (แยกตามอายุงาน และเพศ)

| กลุ่ม   | n   | แบบ 1 | แบบ 2 | แบบ 3 | Mean Rank | X <sup>2</sup> | df | Asymp.Sig | z        |
|---------|-----|-------|-------|-------|-----------|----------------|----|-----------|----------|
| อายุงาน |     |       |       |       |           | 474.00         | 3  | 0.000***  |          |
| 1       | <1  | 35    | 13    | 12    | 8         | 18.0           |    |           | 15.60**  |
| 2       | 1-3 | 196   | 50    | 87    | 56        | 133.5          |    |           | 14.24**  |
| 3       | 4-6 | 169   | 26    | 73    | 68        | 120.0          |    |           | 10.44*** |
| 4       | >6  | 75    | 9     | 32    | 31        | 73.00          |    |           | 15.58*** |
| เพศ     |     |       |       |       |           | 5.72           | 3  | 0.221     |          |
| ชาย     | 202 | 35    | 95    | 70    |           |                |    |           |          |
| หญิง    | 273 | 63    | 109   | 93    |           |                |    |           |          |
| รวม     | 475 | 98    | 214   | 163   |           |                |    |           |          |

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05, \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

## สรุปและอภิปรายผล

### 1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสัดส่วนของกระบวนการตัดสินใจลาออกแต่ละรูปแบบตามทฤษฎีของ Lee and Mitchell (1994) ในประเทศไทย และวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลในกระบวนการตัดสินใจลาออกทั้ง 5 รูปแบบกับพนักงานประจำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ พบว่า สัดส่วนของแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะการลาออกที่เกิดจากตัวพนักงานเองไม่สามารถปรับความคิด ปรับพฤติกรรม (ภาพลักษณ์) ของตนให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง (ตัวกระตุ้น) ในงาน หรือในองค์กรได้ ซึ่งมักเป็นความ

เปลี่ยนแปลงในทางลบตามรูปแบบที่ 2 เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบังคับบัญชา การประเมินผลงานที่ทำให้รู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเป็นธรรม หน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้นไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับ รูปแบบการลาออกที่มีสัดส่วนรองลงมา คือ รูปแบบที่ 3 ซึ่งเกิดจากได้รับข้อเสนอจากนายจ้างรายอื่น ๆ ด้วยการแสวงหาโอกาสนั้นด้วยตนเอง เช่น สมัครงานใหม่ไปเรื่อย ๆ ขณะที่กำลังทำงานกับนายจ้างคนเดิมอยู่ รวมทั้งการได้รับโอกาสจากการแนะนำจากบุคคลอื่นชักชวนให้ไปร่วมงานด้วย เป็นการตัดสินใจเพื่อหาสิ่งที่ดีกว่าให้กับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ TDRI (2019) และการศึกษาของ Shipp et al. (2014) กับกลุ่มพนักงานภาคบริการในประเทศสหรัฐอเมริกา และสัดส่วนที่มากเป็นอันดับที่สามของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ คือ การตัดสินใจรูปแบบที่ 1 ซึ่งเกิดจากเหตุผล ความจำเป็น หรือความเปลี่ยนแปลง (ตัวกระตุ้น) ส่วนบุคคล เช่น ต้องการประกอบอาชีพส่วนตัว สุขภาพร่างกาย อุบัติเหตุ ลาศึกษาต่อ ต้องการไปสืบทอดกิจการของครอบครัว เป็นต้น โดยรูปแบบการตัดสินใจทั้งสามอันดับนี้ ไม่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเลย เมื่อพิจารณาสัดส่วนของทั้งสามรูปแบบจากผลการศึกษาในประเทศไทยครั้งนี้พบว่า รูปแบบที่ 2 มีสัดส่วนมากที่สุด แตกต่างจากการศึกษาในประเทศออสเตรเลีย (Kulik et al., 2012) และประเทศสหรัฐอเมริกา (Tellez, 2014) ซึ่งรูปแบบที่ 3 มีสัดส่วนสูงสุด

สำหรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในกระบวนการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบนั้น พบว่า สัดส่วนการตัดสินใจลาออกแต่ละรูปแบบของพนักงานที่มีอายุนานน้อยกว่า 1 ปีแตกต่างจากสัดส่วนเดียวกันนี้ของพนักงานกลุ่มอื่น ๆ (อายุนาน 1-3 ปี, กลุ่มที่มีอายุนาน 4-6 ปี และกลุ่มที่มีอายุนานมากกว่า 6 ปี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มนี้มีสัดส่วนการตัดสินใจลาออกตามรูปแบบที่ 1 สูงที่สุด ซึ่งเป็นการลาออกด้วยเหตุผล ความจำเป็นส่วนบุคคล สอดคล้องกับการศึกษาของ Perera et al. (2015) สำหรับพนักงานที่มีอายุนาน 1-3 ปี หรือมากกว่านี้มีสัดส่วนการตัดสินใจลาออกตามรูปแบบที่ 2 สูงสุด ตามมาด้วยรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 1 ตามลำดับเหมือนกัน ในขณะที่รูปแบบการตัดสินใจระหว่างหญิงและชายไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษา

ของ Kulik et al. (2012) กล่าวคือ ทั้งหญิงและชายมีสัดส่วนการตัดสินใจตามรูปแบบที่ 2 มากที่สุด ตามมาด้วยรูปแบบ ที่ 3 และรูปแบบที่ 1 ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจ ลาออกว่า ข้อสรุปเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านอายุงานและเพศกับ สัดส่วนการตัดสินใจแต่ละรูปแบบที่ได้จากการศึกษากับกลุ่มพนักงานในภาค บริการที่ลาออกไปแล้วในประเทศออสเตรเลียสามารถสรุปเป็นนัยทั่วไปได้กับ กลุ่มตัวอย่างในภาคการผลิตที่กำลังทำงานอยู่ในประเทศไทย

## 2. อภิปรายผล

ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจลาออกของพนักงานทั้ง 5 รูปแบบ นี้ช่วยผู้ประกอบการวางแผนทางป้องกันการลาออกได้ เช่น การป้องกันปัญหา พนักงานลาออกตามรูปแบบที่ 2 อาจป้องกันได้โดยพิจารณาคัดเลือกสรรหา บุคลากรที่มีภูมิหลังสอดคล้องกับลักษณะงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนทางออกที่ 1 และทางออกที่ 3 นั้นอาจทำได้โดยกำหนดเป็นนโยบายการรับ พนักงานกลุ่มนี้เข้ามาทำงานใหม่อีกครั้งเพราะเป็นกลุ่ม ที่ลาออกด้วยเหตุผล และความจำเป็นบางอย่างเท่านั้น ซึ่งก็คือการรับพนักงานบูมเมอแรง (Boomerang Employee) นั่นเอง เท่าที่ผู้วิจัยสืบค้นได้ ยังไม่มีศัพท์บัญญัติ เรียกพนักงานบูมเมอแรงเป็นภาษาไทย แต่เมื่อพิจารณาจากความหมายข้างต้น เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงถึงในงานวิจัยนี้ขอใช้คำว่า พนักงานลมหวนแทน คำว่า พนักงานบูมเมอแรง มีการวิจัยพบว่าพนักงานลมหวนมักจะลาออกแต่เนิ่น ๆ เมื่อครั้งมาทำงานกับบริษัทเป็นครั้งแรก แตกต่างจากพนักงานที่ลาออกไปและ ไม่กลับมาอีกเลยซึ่งมักจะทำงานนานกว่า หรือมีอายุงานมาก ๆ แล้วจึงลาออก (Shipp et al., 2014) การหวนกลับมาของพนักงานยังบริษัทเดิมเป็นครั้งที่ 2 เป็นเครื่องบ่งชี้ว่า การลาออกไม่ใช่วาระสุดท้าย (End State) ของพนักงานใน องค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะของสังคมสูงวัย ภาวะขาดแคลน แรงงาน การแย่งชิงทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งที่ขาดแคลนมีความรุนแรง การหวนกลับมาจ้างพนักงานที่เคยลาออกไปแล้วเข้ามาทำงานอีกครั้งหนึ่ง เป็นพนักงานลมหวนยังมีมากขึ้น โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีพนักงาน

กลุ่มนี้อยู่ถึง 10 - 20% ในองค์กร เพราะองค์กรเล็งเห็นประโยชน์ของพนักงานกลุ่มนี้และเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาพนักงานดาวเด่นอีกด้วย (Shipp et al., 2014)

ในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานอยู่ (Employee Survey) และการสัมภาษณ์พนักงานก่อนการลาออก (Exit Survey) ที่ผ่านมามีองค์กรมักให้ความสำคัญกับรูปแบบการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ก่อนการลาออก ด้วยการส่งแบบสอบถามผ่านทางอีเมล การสอบถามทางโทรศัพท์ หลังจากพนักงานลาออกไปแล้วสักระยะหนึ่งผ่านบริษัทตัวแทน หรือดำเนินการเอง (Jyoti, 2019) แต่จากการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่าเนื้อหาการสัมภาษณ์ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารูปแบบการสัมภาษณ์เลย ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับข้อคำถามว่าครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้าน สะท้อนความคิด ความรู้สึก ความจำเป็น ปัญหาที่หลอมรวมกันเข้าอย่างเป็นระบบจนนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานเหล่านั้นหรือไม่ (Singh, 2019) เช่น ตัวกระตุ้นในชีวิตว่าด้วยความจำเป็น เหตุผลส่วนบุคคล (แต่งงาน หรือมีบุตรทำให้พันธะ ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ต้องเดินทางไกลมาทำงาน/การเดินทางมาทำงานไม่สะดวก รายได้จากการทำงานไม่พอกับรายจ่าย ต้องการไปช่วยงาน หรือกิจการของทางบ้าน หรือดูแลบุพการีผู้มีพระคุณ) ภูมิหลังของพนักงาน เช่น ถามว่า ขณะที่ทำงานอยู่ในบริษัทนี้ มีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดบ้างที่ทำให้คิดลาออก (การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ทีมผู้บริหาร หรือมีการควบรวมกิจการ มีการนำหุ่นยนต์ เครื่องจักร หรือเครื่องมือใหม่ เข้ามาแทนที่พนักงาน) ความขัดแย้งของภาพลักษณ์ของพนักงานกับบริษัท เช่น ถามว่า งานในหน้าที่และความรับผิดชอบทำหายพอ หรือใช้งานที่ยากทำหรือไม่ หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานชัดเจนหรือไม่ชัดเจน ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานหรือไม่ มีความผิดพลาด ข้อบกพร่องของบริษัท หรือผู้บริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันใดบ้างที่ทำให้คิดลาออกจากงาน รวมทั้งถามเกี่ยวกับการรับรู้โอกาส หรือทางเลือกในการทำงาน เช่น เพื่อน หรือคนรู้จักชวนให้ท่านไปทำงานด้วย (เปลี่ยนงาน) หรือไม่ นอกเหนือจากคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่มีถามกันเป็นปรกติอยู่แล้ว

สำหรับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งพบว่า สัดส่วนของรูปแบบการตัดสินใจลาออกแตกต่างกันตามอายุงานแต่ไม่แตกต่างกันระหว่างหญิงและชาย นั้น จากนั้นไปผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ จำเป็นต้องเอาใจใส่ ดูแลพนักงานทุกกลุ่มอายุอย่างทั่วถึงกันทั้งหญิงและชาย เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานให้สอดคล้องตามวัยวุฒิของพนักงาน พนักงานที่สูงอายุ ที่ไม่สามารถทำงานหนักเป็นเวลานาน ๆ ได้ อาจต้องมอบหมายงานอื่นแทนให้ เช่น เป็นวิทยากรสอนงาน เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพงานและวางแผนการผลิต เป็นต้น (Perera et al., 2015) แต่ในกลุ่มพนักงานที่อายุงานยังน้อยอยู่ สามารถทำงานหนักเป็นเวลานาน ๆ ได้ควรให้ทำงานที่หลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกว่าได้พัฒนาฝีมือตนเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องเสียเวลาแสวงหาทางเลือกไปทำงานกับนายจ้างใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง (TDRI, 2019) พร้อม ๆ กับการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมที่ดีต่องานและองค์กรผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

ในทางการวิจัย ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่า เมื่อรับพนักงานลมหวนเข้ามาแล้ว มีการลาออกซ้ำแล้วซ้ำอีกหรือไม่ หรือเมื่อมีการสับเปลี่ยนงานให้กับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ แล้ว ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปอย่างไรบ้าง การลาออกแต่ละครั้งมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งหรือระดับเงินเดือนหรือไม่ อีกทั้งควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพตามแนวทฤษฎีฐานราก เพื่อสร้างความเข้าใจ การนำโมเดลพัฒนาการของการตัดสินใจลาออกมาใช้ในประเทศไทยต่อไป

ในทางทฤษฎี ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีการลาออกสูง หรือขาดแคลนแรงงาน เช่น ธุรกิจบริการและค้าปลีก กลุ่มพนักงานร้านสะดวกซื้อ สถานีบริการน้ำมัน พนักงานรักษาความปลอดภัย บริษัทให้บริการรักษาความสะอาด เป็นต้น อีกทั้งควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่ลาออกไปแล้วกับพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ เพื่อทดสอบความเป็นนัยทั่วไปของทฤษฎีต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- Chitayasothorn, D. (2008). Sex roles: A Psychological perspective. *University of The Thai Chamber of Commerce Journal*, 28(1), 195-208.
- Holtom, B., Goldberg, C., Allen, D., & Clark, M. (2017). How today's shocks predict tomorrow's leaving. *Journal of Business Psychology*, 32(1), 59-71.
- Jyoti. (2019). Exit interview: A way to learn from departing employees. *Research Review: International Journal of Multidisciplinary*, 4(2), 412-415.
- Konig, C., Richter, M., & Isak, I. (2022). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3), 381-397.
- Kulik, C., Rae, B., Sardeshmukh, S., & Perera, S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54(6), 893-912.
- Kulik, C., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25-46.
- Landis, J., & Koch, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.

- Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B., McDaniel, L., & Hill, J. (1999). The Unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462.
- Ng., V., Huang, E., & Young, M. (2019). Should I stay or should I go? understanding employees' decisions to leave after mergers in Hong Kong's banking industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(4), 1023-1051.
- Pace, V. L., & Kisamore, J. L. (2017). Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (1), 59-75.
- Perera, S., Sardeshmukh, S., & Kulik, C. (2015). In or out: Job exit of older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 53(1), 4-21.
- Shipp, A., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67(2), 421-462.
- Signori, P., Gozzo, I., Flint, D.J., Milfeld, T., & Nichols, B. S. (2019). Sustainable Customer Experience: Bridging Theory and Practice. In Thrassou, A., Vrontis, D., Weber, Y., Shams, S. M. R., & Tsoukatos, E. (Eds.). *The Synergy of Business Theory and Practice* (pp.131-174). Palgrave Macmillan, Cham.
- Singh, S. (2019). A study on exit interview: Management tool to retain employees. *Journal of Commerce and Trade*, 14(2), 13-18.

- SME. (2022). *SME Entrepreneur Confidence Index*. Retrieved October 21, 2023, from <https://www.sme.go.th/th/search>
- TDRI. (2016). *Human Development must come first on road towards Thailand 4.0*. Retrieved August 23, 2022, from <https://tdri.or.th/en/2016/10/20161022/>
- TDRI. (2019). *SME Ranking on Non-financial data*. Bangkok: The Office SME Promotion.
- Tellez, R. (2014). *Testing the unfolding theory of turnover: Development of an exit survey [Unpublished master's thesis]*. San Jose State University.
- Thai Auto-Parts Manufacturers Association. (2022). *Thaiautoparts.or.th*. Retrieved August 23, 2022, from <https://www.thaiautoparts.or.th/>
- Wararatnithikul, C. (2018). Labor force strategic development in the automotive industry and the automotive parts in Thailand. *Suthiparithat*, 32(104), 183-199.