

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน
บริษัท ธนาकर กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
Factors Influencing the Tendency of Employees to Decide Resign,
Kasikorn Bank Public Company Limited in Bangkok

เปรมสินี ศรีธา¹ และดวงรัตน์ ธารดำรงค์²
Premsinnee Sritha¹ and Duangrat Tandamrong²

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University, Thailand
Corresponding Author, Email: 65010982001@msu.ac.th¹

Received: 2025-10-23; Revised: 2025-10-30; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยมุ่งเน้นวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ศึกษาผลกระทบของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท ธนาकर กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจำนวน 392 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรด้านเพศ ระดับการศึกษา และอายุงานไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแนวโน้มการลาออก ขณะที่อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงานส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออก เช่นเดียวกับนโยบายและการบริหารงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รวมถึงด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มการลาออกของพนักงานเกิดจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน โดยปัจจัยส่วนบุคคล มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงาน ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกลางเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับแนวโน้มการลาออก องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่าการรักษาพนักงานต้องคำนึงถึงการสร้างเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อชีวิตความเป็นอยู่และการตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานมากกว่าการมุ่งเน้นเพียงแรงจูงใจเชิงอาชีพหรือโอกาสความก้าวหน้าอย่างเดียว

คำสำคัญ: แนวโน้มการลาออก, ปัจจัยจูงใจ, ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน, นโยบายองค์กร, ลักษณะงาน

Abstract

This study aims to: (1) examine the factors influencing employees' turnover intention, with an emphasis on individual characteristics; and (2) investigate the effects of work motivation factors on employees' turnover intention at Kasikornbank Public Company Limited in the Bangkok metropolitan area. The research employed a quantitative approach. The sample consisted of 392 employees, and data were collected using a structured questionnaire. Descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation, were used to summarize the data. Inferential statistical analyses used to test the research hypotheses and determine the relationships among the study variables included group difference testing, One-way Analysis of Variance (One-way ANOVA), and Multiple Regression Analysis.

The results of the study revealed that gender, educational level, and tenure had no statistically significant influence on employees' turnover intention. In contrast, age, marital status, monthly income, and job position demonstrated statistically significant effects, which were inconsistent with the initial hypotheses. Regarding motivational factors, job characteristics and career advancement opportunities did not significantly affect turnover intention, nor did organizational policy and management practices, as well as relationships with supervisors. However, salary and benefits, along with relationships with coworkers, were found to be significant predictors influencing employees' turnover intention.

The findings indicate that employees' turnover intention arises from an interaction between personal factors and workplace support factors. Personal factors influence employees' desire to seek alternative employment, while workplace support and coworker relationships affect job satisfaction, which functions as a mediating mechanism linking these factors to turnover intention. This suggests that employee retention requires attention not only to basic conditions that support employees' quality of life but also to individualized needs and expectations. Therefore, organizations should adopt a holistic approach to retention rather than focusing solely on career-related motivation or opportunities for advancement.

Keywords: Resignation tendency, Motivation factors, Work relationships, Organizational policies, Job descriptions

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยนวัตกรรม การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจองค์กรทั่วโลกต่างเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพลวัตของแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้ว่าการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้งาน จะสามารถยกระดับประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กลับสร้างแรงกดดันและความเครียดในรูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน (Bello et al., 2024; ณัชพล ตันท์เอกคุณ และอรพรรณ คงมาลัย, 2564; ศรีญา เลิศทรัพย์สำราญ, 2565) การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลไม่ได้ส่งผลเฉพาะด้านเทคโนโลยี แต่ยังส่งผลต่อ รูปแบบ



การทำงาน โครงสร้างและกระบวนการขององค์กร นโยบายสาธารณะ และวิถีสังคมในวงกว้าง โดยมีประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ได้แก่ 1) วิธีที่องค์กรต้องปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ผลกระทบต่อแรงงานและความต้องการทักษะใหม่ในยุคอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ 3) ปัญหา ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน ทักษะ และโอกาสทางเศรษฐกิจ ซึ่งพบเด่นชัดในประเทศกำลังพัฒนาและ (4) ประเด็นด้านจริยธรรม และความเป็นส่วนตัวของข้อมูลอันเกิดจากระบบวิเคราะห์ข้อมูลและอัลกอริทึม (Floridi & Cowls, 2022) ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลมีผลกระทบทั้งในระดับ องค์กร แรงงาน และสังคม และเป็นพื้นที่ศึกษาที่สำคัญยิ่งในบริบทปัจจุบันที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แม้จะมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงิน และได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในลำดับที่ 11 ขององค์กรที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยมากที่สุดในปี 2566 (ธนาคารกสิกรไทย, 2567) แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร แม้จะดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารบุคลากรและเสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง (รัตติกาล จิตรรัตน์, 2561) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยด้านโครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์กร และประสบการณ์การทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในยุคดิจิทัล แต่ในทางปฏิบัติองค์กรจำนวนมากโดยเฉพาะในพื้นที่เศรษฐกิจขนาดใหญ่อย่าง กรุงเทพมหานคร ยังคงประสบปัญหาในการรักษาบุคลากร (ธนาคารกสิกรไทย, 2567) ซึ่งข้อมูลจากกระทรวงแรงงานระบุว่ามากกว่าร้อยละ 80 ของผู้ที่ยื่นขอรับสิทธิประโยชน์กรณีว่างงานในแต่ละปี เกิดจากการลาออกโดยสมัครใจ (กระทรวงแรงงาน, 2567)

ความขัดแย้งระหว่างความน่าสนใจขององค์กรในเชิงภาพลักษณ์ กับประสบการณ์ของพนักงานในสถานที่ทำงาน โดยมีรายงานว่าปัจจัยภายในองค์กร เช่น ความไม่พึงพอใจต่อค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความเครียดจากการปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้เกิดการตัดสินใจลาออก (กัญญาภัค พิพัฒน์เอี่ยมทอง, 2559) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ทั้งที่แรงงานในองค์กรมีความหลากหลายทางอายุเพิ่มมากขึ้น ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความต้องการด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความสามารถและทัศนคติต่อเทคโนโลยี (Nguyen et al., 2024; กิตติมาพันธ์พุทธรัตน์ และวิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2557; ศรีณย์ วิริยธนกุล และชฎาพร ชีฆาอุตมาร, 2562)

การลาออกของพนักงานก่อให้เกิดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ต้นทุนการฝึกอบรม ตลอดจนผลกระทบต่อความสามัคคีของทีมและขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่ (สุพรรณษา พุ่มพวง, 2559) นักวิชาการหลายท่านเห็นพ้องว่าการลาออกของพนักงานถือเป็นความล้มเหลวที่สำคัญขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการลดลงของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลผลิต กำไร และคุณภาพของงานโดยรวม (Samasonok, 2024) ดังนั้น การทำความเข้าใจสาเหตุของการลาออกในมิติที่หลากหลายจึงเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เพียงเพื่อการพัฒนากลยุทธ์การรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

บทความวิจัยนี้นำเสนอการวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร โดยมุ่งศึกษาการปรับโครงสร้างงานและบทบาทของพนักงาน การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ตลอดจนการจัดการกับความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงเทคโนโลยีและผลกระทบเชิงสังคมที่เกิดขึ้น การศึกษาครั้งนี้อาศัยข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรณีศึกษาในบริบทองค์กรร่วมสมัย เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กร

และสังคมในวงกว้าง ซึ่งผลการวิจัยคาดว่าจะช่วยเพิ่มความเข้าใจต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล และเป็นฐานความรู้สำหรับการขับเคลื่อนนโยบายหรือการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานในการวิจัย

1. H1 ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันหรือไม่
2. H2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจและการทำงาน มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญ
3. H3 ปัจจัยค่าจ้างในการทำงาน มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พนักงาน อย่างมีนัยสำคัญ

การทบทวนวรรณกรรม

การลาออกของพนักงานเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อทั้งการดำเนินงานขององค์กรและระบบเศรษฐกิจในภาพรวม โดยเฉพาะภายใต้บริบทที่มีการแข่งขันปัจจัยประชากรศาสตร์ที่สูงและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ องค์กรที่ไม่สามารถรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้ได้มักเผชิญกับต้นทุนด้านการสรรหา การฝึกอบรม ความไม่ต่อเนื่องของงาน และการสูญเสียองค์ความรู้ภายใน (Anusha & Rajesh, 2024; Rumawas, 2021) ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการลาออก ได้แก่ งานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ความเครียด ความไม่มั่นคง และความไม่สอดคล้องของทักษะ (Bello et al., 2024)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของพนักงานชี้ให้เห็นว่า การลาออกสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท ได้แก่ การลาออกโดยสมัครใจ และการลาออกโดยไม่สมัครใจ โดยในกรณีของการลาออกโดยสมัครใจนั้น มักเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจที่ค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งสะท้อนถึงระดับความพึงพอใจ ความรู้สึกผูกพัน และแรงจูงใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Hutagalung et al., 2020; Tessema et al., 2022) ในการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรความตั้งใจลาออก (Turnover Intentions) มักถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญในการคาดการณ์พฤติกรรมการลาออกที่อาจเกิดขึ้นจริงในอนาคต (Rumawas, 2021)

ในมุมมองของปัจจัยเชิงสาเหตุ สาเหตุของการลาออกสามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ สาเหตุที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable Causes) เช่น การเกษียณอายุ ภาวะทางครอบครัว หรือปัญหาด้านสุขภาพ (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2555; Torres et al., 2024) และสาเหตุที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Causes) เช่น ความไม่พึงพอใจในลักษณะของงาน ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม ความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่ตึงเครียด และโอกาสความก้าวหน้าที่ยังจำกัด (Samašonok, 2024)



สถานการณ์แรงงานและอัตราการลาออกในประเทศไทย

อัตราการลาออกของพนักงานในประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 ถึง พ.ศ. 2567 แม้ว่าจะลดลงเล็กน้อยในปี พ.ศ. 2567 เหลือ 80.22% – 85.36% แต่ยังคงสะท้อนถึงความท้าทายขององค์กรในการรักษาบุคลากรและจัดการกับภาวะการลาออกที่ต่อเนื่อง (กระทรวงแรงงาน, 2567) ยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2567 อัตราการว่างงานในกรุงเทพมหานครอยู่ที่ 1.1% เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า แม้ว่าไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2566 จะลดลงมาอยู่ที่ 0.7% ก็ตาม ข้อมูลในเดือนธันวาคม 2567 ระบุว่าทั่วประเทศมีผู้ว่างงานลดลงจาก 3.83 แสนคน (0.9%) ในเดือนพฤศจิกายน เหลือ 3.19 แสนคน (0.8%) ในเดือนธันวาคม อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานครเป็นภูมิภาคเดียวที่มีจำนวนผู้ว่างงานเพิ่มขึ้นจาก 0.40 แสนคน (0.7%) เป็น 0.53 แสนคน (0.9%) เมื่อพิจารณาจำนวนผู้มีการทำงานตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจในเดือนธันวาคม 2567 พบว่าแรงงานภาคเกษตรกรรมลดลง 0.51 ล้านคน เหลือ 12.14 ล้านคน ขณะที่ภาคนอกเกษตรกรรมเพิ่มขึ้น 0.42 ล้านคน รวมเป็น 28.19 ล้านคน โดยแรงงานในภาคก่อสร้างเพิ่มขึ้นมากที่สุด (0.3 ล้านคน) รองลงมาคือบริการด้านอื่น ๆ (0.19 ล้านคน) และขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า (0.11 ล้านคน) ในภาคการเงินอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์รายใหญ่ในปี พ.ศ. 2558 อยู่ในระดับสูง โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยามีอัตราการลาออกสูงสุดที่ 8.8% รองลงมาคือธนาคารกสิกรไทย (8.45%) และธนาคารไทยพาณิชย์ (7.02%) (รัตติกาล จิตรรัตน์, 2561)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

การเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Turnover Intentions) เป็นประเด็นสำคัญในงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการรักษาบุคลากรคุณภาพ จากการศึกษาวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานสามารถจำแนกได้เป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (Kanchana, & Jayathilaka, 2023; ปรีญานุช สมนึก และลัดดาวัลย์ สำราญ, 2559; วัชรีย์ คำทรัพย์, 2563; สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550; อรพิน การะกุล, 2557)

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความภาคภูมิใจในองค์กร และโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก กล่าวคือ พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงจะมีแนวโน้มลาออกต่ำ (ช่อทิพย์ อรรถชัยศิริ, 2556)

ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแม้จะไม่ส่งเสริมแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดไปจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ การศึกษาของณัฐพร พิงบ้านเกาะ (2554) ชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมและความเครียดจากงานเป็นตัวแปรสำคัญต่อการตัดสินใจลาออก ด้านการศึกษา (ประวิทย์ เตชมหัทธนะ, 2554)

การลาออกของพนักงานได้กลายเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่อย่าง Generation Z ซึ่งมีค่านิยม ทักษะ และความคาดหวังในการทำงานที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน (สุชาดา สงวนพรรค, 2563) ในขณะที่ปัจจัยอย่างภาวะหมดไฟในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ล้วนมีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) (สุดา ส่งประเสริฐ, 2566)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของพนักงานชี้ให้เห็นว่า การลาออกสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยประชากรศาสตร์ (Demographic Factors) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานภาพสมรส รายได้ และตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก (turnover intention) ของพนักงาน งานวิจัย

หลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีอายุน้อย มีแนวโน้มลาออกสูงกว่า และผู้ที่มีรายได้น้อยหรืออยู่ในตำแหน่งงานระดับล่างมักมีความเสี่ยงในการลาออกสูงขึ้น สถานภาพสมรสก็เป็นอีกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความคาดหวังในชีวิตการทำงาน ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก (Rafiki & Hartijasti, 2022; Zaharee et al., 2018; วัชรีย์ คำทรัพย์, 2563)

2. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivational Factors) แรงจูงใจภายใน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ความภาคภูมิใจในองค์กร และโอกาสเติบโตในสายอาชีพ มีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร งานวิจัยพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงมักมีแนวโน้มลาออกต่ำ แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจและความสำเร็จในงาน เป็นตัวแปรเชิงบวกต่อการรักษาพนักงาน (ช่อทิพย์ อรรถชัยศิริ, 2556; Ryan & Deci, 2000)

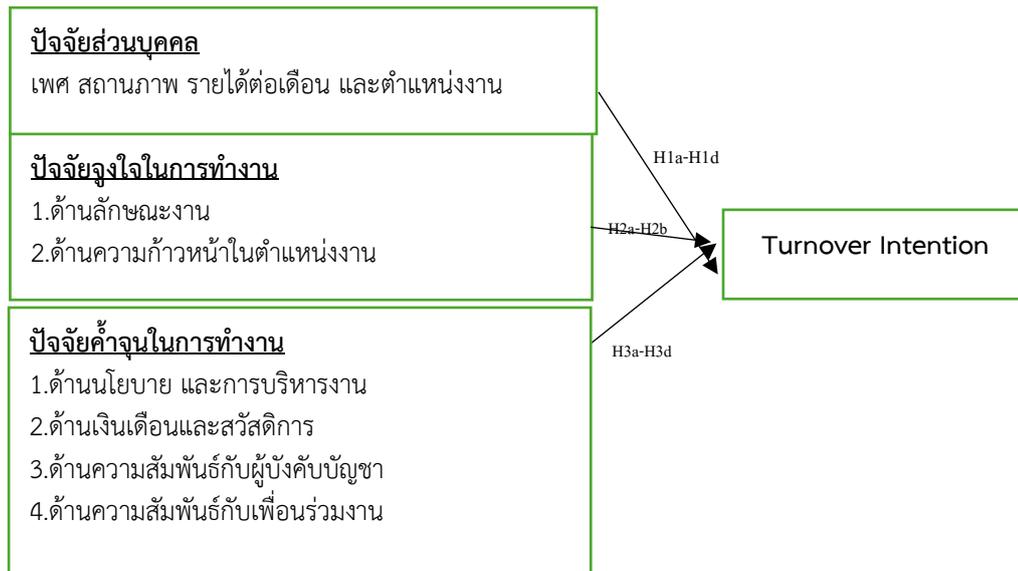
3. ปัจจัยค้ำจุนหรือสภาพแวดล้อมงาน (Hygiene Factors) ปัจจัยพื้นฐาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ นโยบายองค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจ หากขาดปัจจัยเหล่านี้แม้พนักงานจะมีแรงจูงใจสูง ก็อาจตัดสินใจลาออกได้ การศึกษาหลายฉบับยืนยันว่า hygiene factors มีผลเชิงลบกับ turnover intention เมื่อไม่เพียงพอ (Herzberg อ้างถึงใน Chiat & Panatik, 2019; อังคณา ไวนัส, 2561; ญัฐพร พิงบ้านเกาะ, 2554)

4. กลุ่มแรงงานยุคใหม่ (Generation Z) และเทคโนโลยี (Technology Context) พนักงานรุ่นใหม่มีค่านิยมและความคาดหวังในการทำงานแตกต่างจากรุ่นก่อน พวกเขาให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การสนับสนุนจากองค์กร และสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองต่อเทคโนโลยี งานวิจัยพบว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกในสายงาน IT และองค์กรที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสูง (สุชาติ สวงพรพรค, 2563; สุตา ส่งประเสริฐ, 2566)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการลาออกของพนักงานเป็นผลลัพธ์ของปัจจัยเชิงโครงสร้างของงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านทัศนคติและความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยทฤษฎีความตั้งใจลาออกถูกใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการทำความเข้าใจพฤติกรรมการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจลาออก ขณะเดียวกันข้อมูลเชิงโครงสร้างตลาดแรงงานและแนวโน้มการลาออกในประเทศไทยช่วยสะท้อนเงื่อนไขด้านการแข่งขันและความไม่มั่นคงของตลาดงานที่ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงาน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดความตั้งใจลาออกมาเป็นตัวแปรตาม และใช้ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และลักษณะประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรอิสระ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในบริบทองค์กรร่วมสมัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล ประกอบไปด้วยแนวคิด ทฤษฎีของเฮิซเบิร์ก (Herzberg, 1993) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดองค์ประกอบของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังแสดงในรูปภาพที่ 3



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 18,795 คน ซึ่งแบ่งเป็น 227 สาขา ศูนย์ธุรกิจ SME 19 สาขา สำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 20 สาขา (ธนาคารกสิกรไทย, 2565)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) และส่งแบบสอบถามออนไลน์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่างที่ทราบจำนวนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ให้คลาดเคลื่อนร้อยละ 5 โดยคำนวณขนาดตัวอย่างกรณีทราบจำนวนประชากรจากการใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 e = 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95

$$n = \frac{18,795}{1 + 18,795(0.05)^2}$$

$$n = 392$$

ได้จำนวนตัวอย่าง 392 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เก็บตัวอย่างเพิ่มเป็นจำนวน 392 ตัวอย่าง ระดับความเชื่อมั่นสูงขึ้นเป็น ร้อยละ 95 และหากมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตอบ-ไม่ตอบ, ใช้การถ่วงน้ำหนักของกลุ่มตัวอย่างและสรุปรายงานเพื่อแก้ไขให้ได้จำนวนแบบสอบถามครบตามจำนวน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมรวมไปถึงการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงาน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ ซึ่งคำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยให้เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale questions) รวมจำนวน 9 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนในการทำงานประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale questions) รวมจำนวน 12 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มการตัดสินใจลาออก โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale Questions) รวมจำนวน 5 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ การคำนวณหาอันตรภาคชั้น เพื่อแปลผลในแต่ละช่วง (Kittikhunwattana & Pathumcharoenwattana, 2023) ประกอบด้วย

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ดังนั้น หากข้อมูลเป็น ordinal scale การใช้สถิติพารามेटริกเป็นข้อสมมติที่ยอมรับได้เชิงปฏิบัติต้องตรวจสอบสมมติฐานความเป็นปกติของการกระจายตัวของข้อมูล (Normality) ความแปรปรวนเท่ากัน (Homogeneity of variance) หากไม่ผ่านสมมติฐาน อาจใช้สถิติไม่พารามेटริก ซึ่งเกณฑ์เฉลี่ยระดับแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 -5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 -4.20 หมายถึง อยู่ในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 -3.40 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 -2.60 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 -1.80 หมายถึง มีปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่เป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การจัดเตรียมแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด พร้อมทั้งตรวจสอบ ความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของเอกสาร เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามพร้อมสำหรับการแจกจ่าย

2. การขออนุญาตและหนังสือราชการ ผู้วิจัยยื่นคำร้องขอหนังสือราชการจาก คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง
3. การแจกจ่ายแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถูกส่งผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเข้าถึงและตอบแบบสอบถามได้สะดวกกำหนด ระยะเวลาการตอบแบบสอบถามชัดเจน (เช่น 2-3 สัปดาห์) ระบุการยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent) อย่างชัดเจนในเริ่มต้นแบบสอบถามรับรองความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามและการเก็บรักษาข้อมูลอย่างปลอดภัย
4. การรับแบบสอบถามคืน เมื่อครบกำหนดระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้รับ แบบสอบถามที่ตอบกลับจำนวน 392 ฉบับ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
5. การตรวจสอบและคัดกรองข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ โดยคัดกรองข้อมูลที่มีข้อผิดพลาดหรือขาดความสมบูรณ์ ก่อนรวบรวมข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบเพื่อนำไปดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในลำดับถัดไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อให้สามารถอธิบายลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้อย่างถูกต้องและนำไปสู่การสรุปผลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติเชิงพรรณนาใช้เพื่ออธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยค่าเงินในการทำงาน และแนวโน้มการตัดสินใจลาออก โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สถิติเชิงอนุมานใช้ในการทดสอบสมมติฐานและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้วิธีการทางสถิติต่างๆ ได้แก่ 1) การทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วย Independent t-test 2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง สามกลุ่มขึ้นไป 3) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย Multicollinearity: เพื่อตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) และ Tolerance ค่าที่ยอมรับได้: VIF < 10, Tolerance > 0.1 ความเป็นอิสระของเศษเหลือ (Independence of residuals): ตรวจสอบด้วย Durbin-Watson statistic ค่าที่เหมาะสม: 1.5-2.5 Heteroskedasticity: ตรวจสอบความแปรปรวนของเศษเหลือไม่เท่ากัน ใช้ Breusch-Pagan Test หรือ White Test หากพบ heteroskedasticity อาจปรับใช้ robust standard errors

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุ 31-40 ปี สถานภาพโสด มีรายได้ระหว่าง 20,001-40,000 บาท สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงานมากกว่า 5 ปี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมและเป็นรายด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยจูงใจในการทำงาน	3.74	0.68	มาก
ด้านปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน	3.96	0.57	มาก
แนวโน้มการลาออกของพนักงาน	2.74	1.14	ปานกลาง
โดยรวม	3.58	0.50	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ ด้านปัจจัยจูงใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ แนวโน้มการลาออกของพนักงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test, ANOVA ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการทำงานกับแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ผลการทดสอบสรุปในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันหรือไม่

ผลลัพธ์	Mean / SS	S.D. / MS	T / F	Sig.	ผลการทดสอบสมมติฐาน
เพศ	2.82	1.13	0.87	0.57	เป็นไปตาม
อายุ	15.42	5.14	4.06	0.007*	ไม่เป็นไปตาม
สถานภาพสมรส	0.92	0.46	0.35	0.030*	ไม่เป็นไปตาม
รายได้ต่อเดือน	28.98	5.79	4.68	0.001*	ไม่เป็นไปตาม
ระดับการศึกษาสูงสุด	0.34	0.17	0.13	0.877	เป็นไปตาม
ตำแหน่งงาน	28.70	7.17	5.80	0.001*	ไม่เป็นไปตาม
อายุงาน	2.61	0.87	0.67	0.572	เป็นไปตาม

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในตอนต้นที่ว่าปัจจัยส่วนบุคคลจะไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกโดยตรง เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ LSD พบว่า พนักงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ในด้านสถานภาพสมรส ผู้ที่โสดหรือแต่งงานแล้วมีแนวโน้มลาออกมากกว่าผู้ที่เคยแต่งงานหรือแยกกันอยู่ กลุ่มรายได้น้อยที่มีแนวโน้มลาออกสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้สูง ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่พบว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแนวโน้มการลาออก



วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการทำงานกับแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ผลการทดสอบสรุปในตารางที่ 3 และ 4 ดังนี้

ตารางที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจและการทำงาน มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ผลลัพธ์	B	SE	β	t	Sig.	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ด้านลักษณะงาน	0.007	0.143	0.004	0.049	0.961	เป็นไปตาม
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	-0.069	0.099	-0.054	-0.697	0.486	เป็นไปตาม
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	-0.147	0.105	-0.086	-1.391	0.165	เป็นไปตาม
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	-0.271	0.083	-0.223	-3.259	0.001*	ไม่เป็นไปตาม
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.011	0.096	0.007	1.109	0.270	เป็นไปตาม
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.274	0.071	0.201	3.850	0.001*	ไม่เป็นไปตาม

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณปัจจัยเงินเดือนและสวัสดิการ (Sig. = 0.001) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Sig. = 0.001) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ปัจจัยอื่น ได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า นโยบายองค์กร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ไม่แสดงอิทธิพลที่มีนัยสำคัญในทางตรงกันข้าม ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานกลับไม่ปรากฏความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4 แสดงค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออก ที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ตัวแปรทำนาย	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.344	0.118	0.105	1.077

จากตารางที่ 4 พบว่า การวิเคราะห์ ค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.344 แสดงถึงความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงปานกลาง ระหว่างปัจจัยทำนายและแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ค่าความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ (R Square) อยู่ที่ 0.118 หรือ 11.8% ซึ่งหมายความว่าปัจจัยทำนายทั้ง 6 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของแนวโน้มการตัดสินใจลาออกได้เพียง 11.8% ในขณะที่ส่วนที่เหลืออาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในการศึกษา ค่าปรับแก้ (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.105 แสดงให้เห็นว่าเมื่อนำจำนวนตัวแปรและขนาดตัวอย่างมาพิจารณา ค่าความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ลดลงเล็กน้อย ค่า Std. Error of the Estimate เท่ากับ 1.077 บ่งบอกถึงระดับความคลาดเคลื่อนระหว่างค่าจริงกับค่าทำนาย

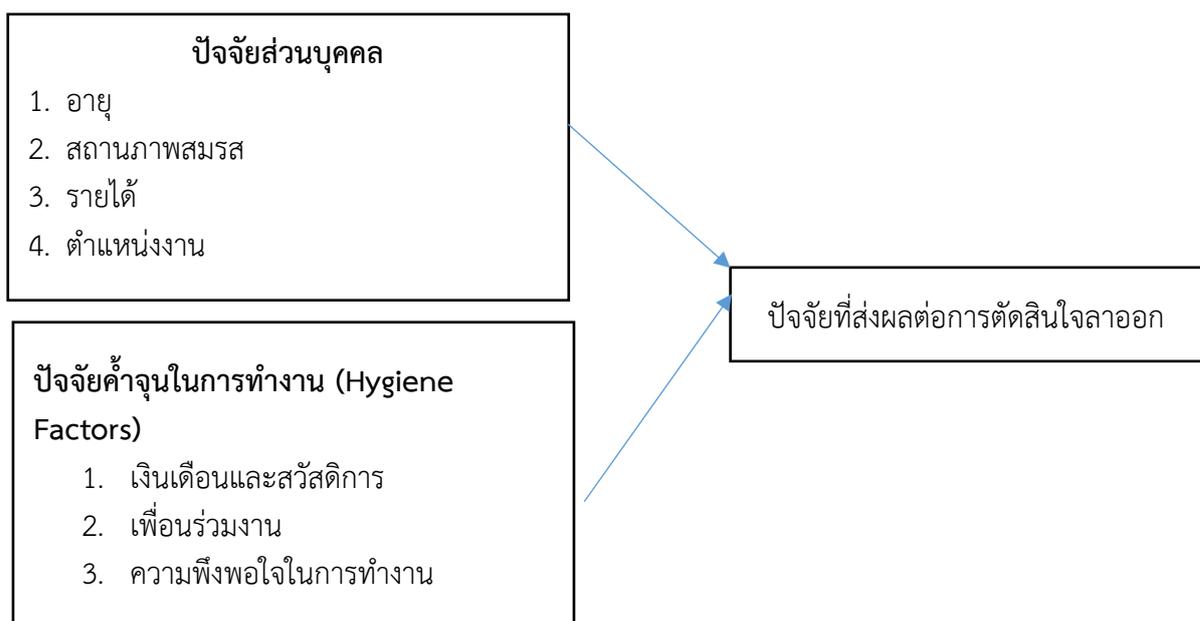
อภิปรายผล

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานพบว่า อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในตอนต้นที่ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจะไม่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกโดยตรง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้ม

ลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานศึกษาของ Rafiki และ Hartijasti (2022) และ Zaharee et al. (2018) ที่ระบุว่าแรงงานรุ่นใหม่มักมีความพร้อมในการเปลี่ยนงานเพื่อค้นหาสภาพแวดล้อมที่ตอบโจทย์เป้าหมายส่วนบุคคลมากกว่า สำหรับสถานภาพสมรส ผลที่พบอาจสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบในครอบครัวหรือความคาดหวังต่อความมั่นคงที่แตกต่างกัน ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับงานของ วชิรย์ คำทรัพย์ (2563) ในด้านรายได้ ผลวิจัยยืนยันว่าพนักงานที่มีรายได้น้อยมีแนวโน้มลาออกสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg ที่ชี้ว่าหากค่าตอบแทนไม่เพียงพอจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อการตัดสินใจลาออก ทั้งนี้สอดคล้องกับงานของอังคณา ไวนัส (2561) ที่ศึกษาในบริบทภาคการผลิต ขณะที่ปัจจัยเพศ ระดับการศึกษา และอายุงานไม่พบอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออก แสดงให้เห็นว่าในบริบทขององค์กรที่มีนโยบายความเสมอภาคและระบบโอกาสความก้าวหน้าที่ชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้อาจไม่มีบทบาทเชิงความแตกต่างทางโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัตนา แก้วเกตุ และอนุฉัตร ชำของ (2559)

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าปัจจัยเงินเดือนและสวัสดิการ รวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ขณะที่ปัจจัยอื่น ได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง นโยบายองค์กร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ไม่พบอิทธิพลที่มีนัยสำคัญต่อแนวโน้มลาออก ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับ “ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตในปัจจุบัน” มากกว่าปัจจัยเชิงแรงจูงใจในระยะยาว กล่าวคือ หากค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่สอดคล้องกับต้นทุนชีวิต หรือบรรยากาศในที่ทำงานไม่เอื้อต่อความร่วมมือ ก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและการตัดสินใจลาออก แม้ตัวงานหรือโอกาสก้าวหน้าจะยังมีอยู่ก็ตาม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Herzberg ในประเด็นว่าปัจจัยค้ำจุน (เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ และมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงาน) มีบทบาทสำคัญในการคงอยู่ของพนักงาน และสอดคล้องกับกรอบทฤษฎี Self-Determination Theory ของ Ryan และ Deci (2000) ที่ชี้ว่า การคงอยู่ในองค์กรไม่ได้ขึ้นกับแรงจูงใจภายในเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีเงื่อนไขเชิงระบบที่เอื้อต่อความสมดุลทางกายใจ และสภาพการทำงานที่ยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่มีส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน

องค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัยนี้สรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ว่า แนวโน้มการลาออกของพนักงานเกิดจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน โดยปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สถานภาพสมรส รายได้ และตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงาน ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกลางเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับแนวโน้มการลาออก องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่า การรักษาพนักงานต้องคำนึงทั้งการสร้างเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อชีวิตความเป็นอยู่และการตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงแรงจูงใจเชิงอาชีพหรือโอกาสความก้าวหน้าอย่างเดียว

สรุปผล

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ เพศ ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแนวโน้มดังกล่าว สำหรับปัจจัยด้านการทำงานพบว่า เงินเดือน สวัสดิการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ลักษณะงานความก้าวหน้าในสายอาชีพ นโยบายองค์กร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ไม่แสดงอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม การตีความผลนี้ตั้งอยู่บน สมมติฐานเกี่ยวกับทิศทางการเข้ารหัสคะแนนแบบสอบถาม คือ คะแนนที่สูงสะท้อนการรับรู้เชิงบวก ต่อปัจจัยการทำงาน ดังนั้นกรณีที่ตัวแปรบางตัวแสดงความสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลต่องานวิจัยก่อนหน้านี้ อาจสะท้อน ความเป็นไปได้ของปัญหาด้านระดับคะแนนหรือความหมายของรายการคำถาม ซึ่งควรได้รับการตรวจสอบเพิ่มเติม กล่าวโดยสรุป แม้ผลการวิจัยนี้จะชี้ให้เห็น บทบาทของการบริหารค่าตอบแทนและการส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของแรงงานรุ่นใหม่ให้คุณค่าต่อบรรยากาศการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและความร่วมมือ แต่การนำไปใช้ควรพิจารณาภายใต้ข้อจำกัดของวิธีวิจัย และควรดำเนินการศึกษาซ้ำหรือปรับปรุงเครื่องมือก่อนการสรุปเป็นแนวทางเชิงนโยบายในระดับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการศึกษาที่พบว่าแนวโน้มการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ เช่น รายได้ สวัสดิการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน งานวิจัยในอนาคตควรเน้นการวิเคราะห์เชิงลึกในมิติของปัจจัยจูงใจ โดยเฉพาะลักษณะงานที่สอดคล้องกับศักยภาพของพนักงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลดความเครียดและเพิ่มความผูกพันในที่ทำงาน

นอกจากนี้ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังปัจจัยค้ำจุนเชิงระบบ เช่น โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กร การรับรู้เรื่องความยุติธรรมของค่าตอบแทน และความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน โดยควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อเข้าใจบริบททางจิตวิทยาและสังคมที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจลาออก ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนผ่านแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว

โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ (Generation Z) ซึ่งมีค่านิยมและแรงจูงใจที่แตกต่างจากแรงงานรุ่นก่อน เช่น การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ความสมดุลชีวิต และคุณค่าทางจิตใจจากการทำงาน งานวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญกับพลวัตแรงงานข้ามรุ่นและพัฒนาโมเดลทำนายที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของแรงงานกลุ่มนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร โดยให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดกลยุทธ์การรักษาพนักงาน โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนและการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยลดต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ตลอดจนเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในระยะยาว

นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่นอกจากงานวิจัยนี้เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และยืนยันผลการศึกษาและวิจัยแบบผสม (Mix Method) และการใช้สถิติที่สูงขึ้นได้แก่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA/EFA) ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นอีกทั้งยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านแรงงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับนโยบายภาครัฐ โดยเฉพาะในภาคบริการและอุตสาหกรรมการเงินที่มีอัตราการลาออกสูง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น ความมั่นคงทางรายได้ ความสัมพันธ์ในองค์กร และโอกาสในการเติบโตเชิงอาชีพ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2567). *ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง*. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2567. จาก <https://www.doe.go.th>
- กัญญาภักดิ์ พิพัฒน์เอี่ยมทอง. (2559). *ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กิตติ มาพันธ์พุทธรัตน์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทย เครือข่ายการบริการและการขาย 1 เขตการบริการและการขาย 1. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 7(3), 90–104.
- ช่อทิพย์ อรรถชัยศิริ. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความตั้งใจลาออกออกจากงานของพนักงานในธุรกิจบริการ: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาในสำนักงานเขตพื้นที่เขตที่ชิดลม*. (รายงานการวิจัย) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ณัฐพร พึ่งบ้านเกาะ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน*. (รายงานการวิจัย) มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัชพล ตันท์เอกคุณ และอรพรรณ คงมาลัย. (2564). องค์ประกอบของความเครียดทางเทคโนโลยี. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 18(1), 179–194.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2565). *โครงสร้างองค์กร*. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565. จาก <https://www.kasikornbank.com/>
- ธนาคารกสิกรไทย. (2567). *พนักงานและเครือข่ายบริการ*. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565 จาก <https://www.kasikornbank.com/th/about/Pages/staffs-outlets.aspx>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2566). *แรงงานไทยว่างงานสูง*. ค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2565 จาก <https://www.prachachat.net>
- ประวิทย์ เตชเมหัทธนะ. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานแผนกลูกค้าสัมพันธ์: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท AAA จำกัด*. (รายงานการวิจัย) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปริญญานุช สมนึก และลัดดาวัลย์ สำราญ. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานในธุรกิจด้านหินเขตภาคกลาง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*, 1(1), 54–64.
- รัตนา แก้วเกตุ และอนุจักร ชำของ. (2559). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่*. (รายงานการวิจัย) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



- รัตติกาล จิตรรัตน์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความตั้งใจในการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วัชรีย์ คำทรัพย์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ศริญญา เลิศทรัพย์สำราญ. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานในวิกฤต COVID-19. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศรัณย์ วิริยชนกุล และชฎาพร ทีฆาอุตมากร. (2562). สาเหตุและแนวทางแก้ไขการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*, 1(1), 1-15.
- สุชาติ สวงวรรณ. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ Generation Z ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุพรรณษา พุ่มพวง. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่ง. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุวลักษณ์ แสนภักดี. (2550). แนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานบริษัทซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุดา ส่งประเสริฐ. (2566). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทในสายงานอาชีพ IT. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อังคณา ไวน์ส. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานโรงงานทอผ้าฝ้าย อำเภอ นิคมพัฒนา จังหวัดระยอง. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรพิน การะกุล. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานในบริษัทเอกชน. (รายงานวิจัย) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. (2555). *The hotel: รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). ฮิวแมน เฮอริเทจ.
- Anusha, K., & Rajesh, M. K. (2024). Impact of employee turnover on organization performance with reference to Optum Global Solutions Pvt. Ltd, Hyderabad. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(7), 2362. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0724.1810>
- Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., & Daraojimba, A. I. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 1162-1173.
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.
- Herzberg, F. M. (1993). Effects of spousal satisfaction and selected career factors on job satisfaction of extension agents. *Journal of Agricultural Education*, 31(3), 31-37.
- Hutagalung, I., Soelton, M., & Octaviani, A. (2020). The role of work life balance for organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(16), 3693-3700.
- Kanchana, L., & Jayathilaka, R. (2023). Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups. *PLOS ONE*, 18(2), e0281729.

- Nguyen, T. N., Vu, D. T. V., & Vu, A. T. (2024). Study of factors influencing the organizational commitment of Generation Z working in the IT sector of Vietnam. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(7), 4706.
- Rafiki, M., & Hartijasti, Y. (2022). Generational differences in dimensions of work values of Indonesian permanent employees. In *7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)* (pp. 298–303). Atlantis Press.
- Rumawas, W. (2021). Employee organizational commitment and its effect on turnover intention behavior in multi-finance industry. *Asia Pacific Management and Business Application*, 10(2), 211–226.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover: Causes and retention strategies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 134–148.
- Tessema, M., Tesfom, G., Faircloth, M., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “great resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161–178.
- Torres, J. L. B., Rebucas, G. A., De Castro, L. B., & Henson, L. D. (2024). Employee turnover at public accounting firm in the Philippines: A single case study. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. Form <https://www.jetir.org>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and retention of early-career technical talent: What young employees want from employers. *Research-Technology Management*, 61(5), 51–61.