

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเรื่อง แนวโน้มที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการร้าน บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่นจำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกจากงานรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการลาออก

ความหมายของการลาออก

ความหมายของการลาออก “การลาออก” ในที่นี้ใช้ในความหมายของ “Turnover”

จากการศึกษาของ เซย์เลส และสเตราสส์ (Sayles & Strauss, 1977, p. 52-53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์การไป และในขณะเดียวกันก็ต้องการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทนที่นั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์การนี้มาก่อนหรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์การอีกครั้งหนึ่งอีกก็ได้

มอเบิลย์ (Mobley, 1982) ได้ให้ความหมายของการลาออกไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. การลาออกโดยสมัครใจคือการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรโดยพนักงานเป็นผู้จัดการเอง
2. การลาออกโดยไม่ตั้งใจ คือการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรโดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายรวมถึงเกษียณอายุ และเสียชีวิต

ไพร์ซ์ (Price, 1997, p. 95) ให้คำนิยามของการลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตของการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร คำนิยามนี้เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

เสนาะ ดิยาวัว, สุปราณี ศรีสัตตราภิมุข และนิยะดา ชูณหวงษ์ (2525, หน้า 52) กล่าวว่า การลาออก หมายถึง การหมุนเวียนของแรงงาน

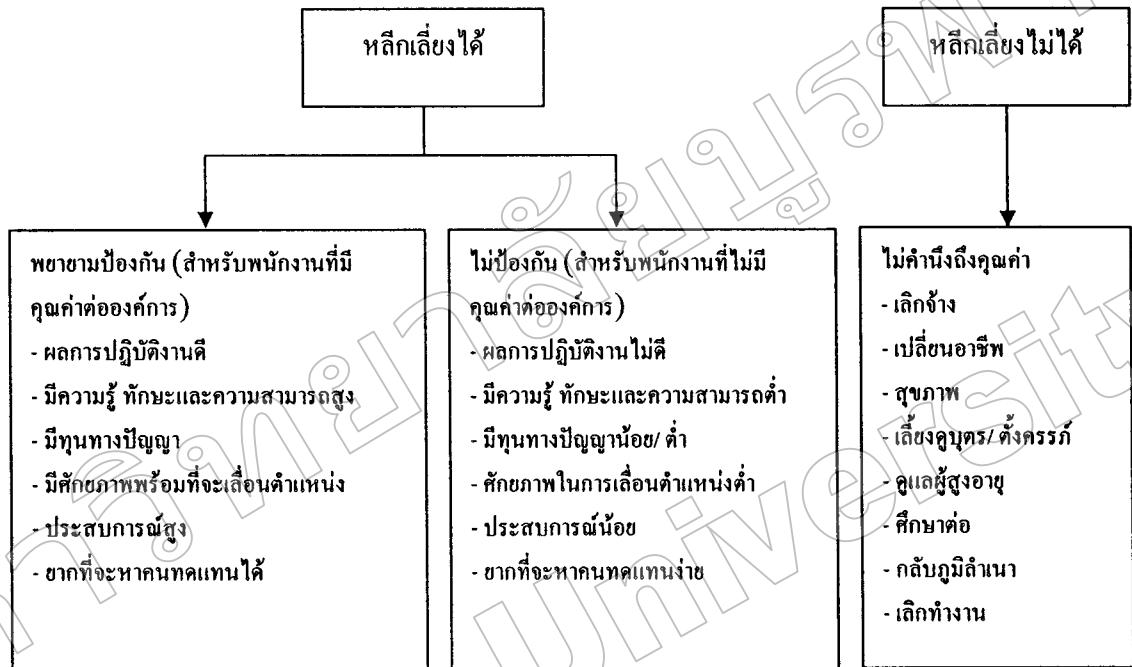
จากความหมายข้างต้นมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย และในการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า แนวโน้มที่จะลาออกจากงาน หมายถึง ความคิดความรู้สึกรักของพนักงานบริษัทในความต้องการ

ที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานของบริษัทนี้ในอนาคต

ประเภทของการลาออกจากการงาน

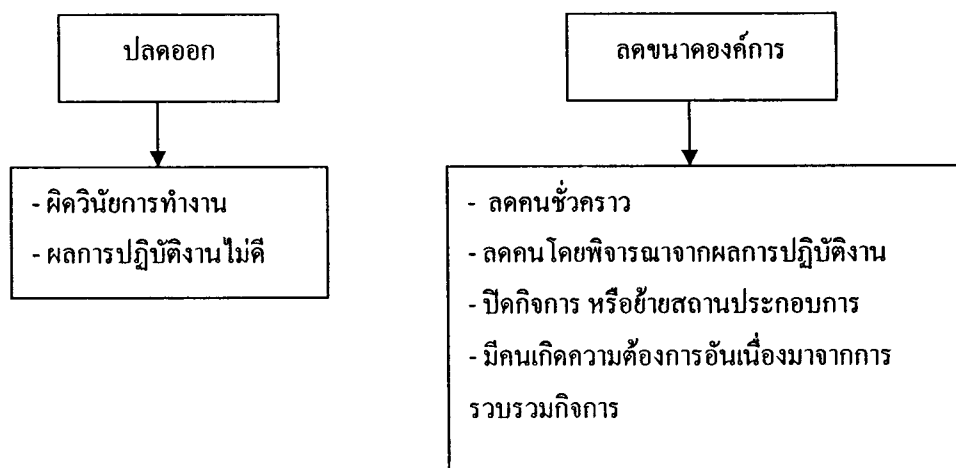
ฮีนีแมน และจังก์ (Heneman & Judge, 2000) ได้แบ่งการลาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การออกจากงานโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ประกอบด้วย



ภาพที่ 2 การออกจากงานโดยสมัครใจ

2. การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover)



ภาพที่ 3 การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ

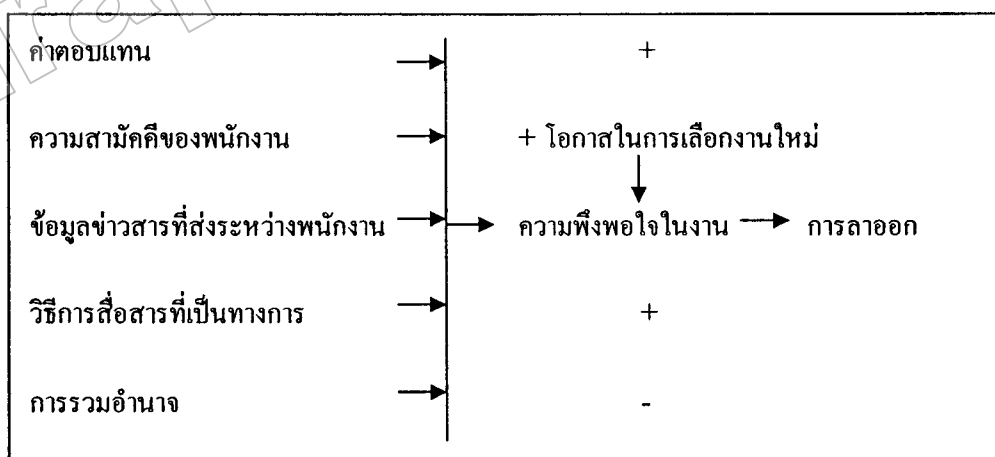
สำหรับพิกอร์ส และไมเยอร์ (Pigors & Myer, 1973 อ้างถึงใน คุณดาว มีปรีชา, 2539) แบ่งการลาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การไล่ออก คือ การไล่ออกจากงานที่ทำผิดวินัยออก และไล่ออกเพราะต้องลดกำลังแรงงาน
2. การลาออก คือ การลาออกของลูกจ้างด้วยความสมัครใจ
3. การปลดเกษียณ คือ การลาออกของลูกจ้าง เมื่ออายุของลูกจ้างถึงระดับหนึ่ง
4. การตาย

พอสรุปได้ว่า การเข้าทำงาน และการออกจากงานของบุคคลในแต่ละองค์การซึ่งเกิดขึ้นโดยทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ อีกทั้งหลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเฉพาะการลาออกโดยสมัครใจเพราะว่า พฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าสนใจหาสาเหตุว่า เกิดขึ้นเพราะเหตุใด ที่สำคัญคือ การลาออกมักจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ

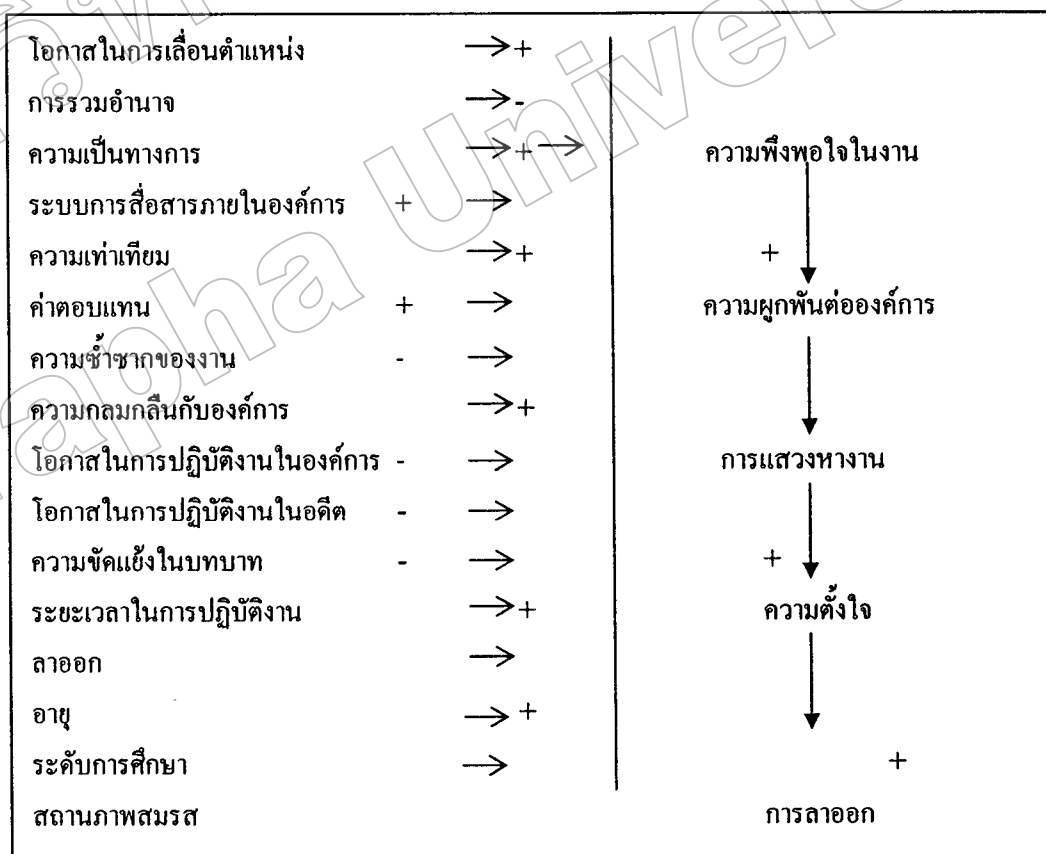
ทฤษฎี และตัวแบบของการลาออก

1. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์ (Price, 1977, p. 28 อ้างถึงใน Mobley, 1982, p. 45) นั้น กล่าวว่า ค่าตอบแทน (เงินเดือนที่ได้รับ) ความสามัคคีของพนักงาน ข้อมูลข่าวสารที่ส่งระหว่างพนักงาน และวิธีการสื่อสารที่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออกแต่การรวมอำนาจเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการออก และความพึงพอใจในงานกับโอกาสในการเลือกงานใหม่เป็นตัวแปรที่กำหนดว่าบุคคลจะลาออกจากงานหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากจะเปลี่ยนงานน้อย และความไม่พึงพอใจในงานจะมีผลทำให้บุคคลตัดสินใจเปลี่ยนงาน ก็ต่อเมื่อบุคคลมีโอกาสในการเลือกงานใหม่สูง



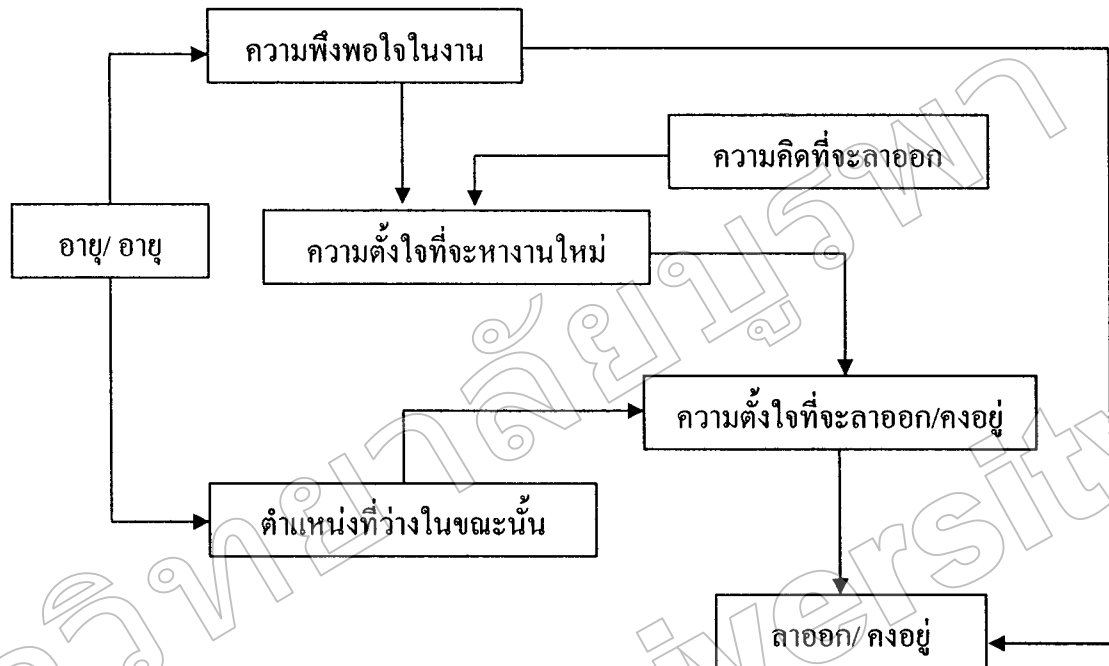
ภาพที่ 4 แสดงรูปแบบของการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์ (Price, 1977, p. 28 อ้างถึงใน Mobley, 1982, p. 45)

2. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ โรเบอร์ และโรสเซอร์ (Rober & Rousseau, 1978, p. 112 อ้างถึงใน ลอจิต อิงเจริญสุนทร, 2545, หน้า 20) เสนอว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความเท่าเทียม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอายุ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ความซ้ำซากของงาน โอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาท โดยที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางาน และการแสวงหางานจะส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนี้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลให้บุคคลตัดสินใจลาออก และตัวแปรอีกสองตัวที่ยังไม่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออก คือระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส



ภาพที่ 5 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Robert, Hulin และ Rousseau

3. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley, Homer และ Hollingworth



ภาพที่ 6 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley, Homer และ Hollingworth

Mobley (1982, p. 408-414) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจดังภาพที่ 6 ซึ่งอธิบายว่า ความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้ บุคคลก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือการลาออกจากองค์การของบุคคลในที่สุด โดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งงานที่ว่างในขณะนั้น

Mobley ได้ทดสอบตัวแปรนี้กับลูกจ้างที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลจำนวน 203 คน โดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากโดยตรง แต่ผลการวิจัยได้ให้ที่ที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออก

นอกจากนี้ได้นักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ Miller, Katerberg และ Hulin รวมถึง Coverdale และ Terborg (อ้างถึงใน สุทธาสินี พุทธิกำพล, 2529, หน้า 21) พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออก และความพึงพอใจในงานจะเป็นสิ่งที่คาดการณ์การลาออกหรือเปลี่ยนงานของบุคคลได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนตัวแบบตามแนวคิดของ Mobley

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก

1. แนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Schools of Thought or Approach)

เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่า การลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไรและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร นักวิชาการที่ชื่อ ลอว์เลอร์ (Lawler, 1971, p. 450 อ้างถึงใน มธุรส สว่างบำรุง, 2536, หน้า 19) ได้กล่าวถึงการลาออกคือ การไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน มักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้นจะทำให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลปฏิบัติงานต่ำ มีการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหาทางใหม่ที่ให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์สูงหรือมากกว่า ซึ่งจะก่อให้เกิดการขาดงาน และลาออกเป็นลำดับต่อมา

1.2 ความตั้งใจในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกขึ้น จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน จะมีผลให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจ และสุขภาพจิตไม่ดี เป็นผลให้ขาดงาน และลาออกในที่สุด

อย่างไรก็ตาม หากจะสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอไปนั้น คงจะเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้ลาออกได้เช่นกัน

2. แนวทางการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Schools of Thought or Approach)

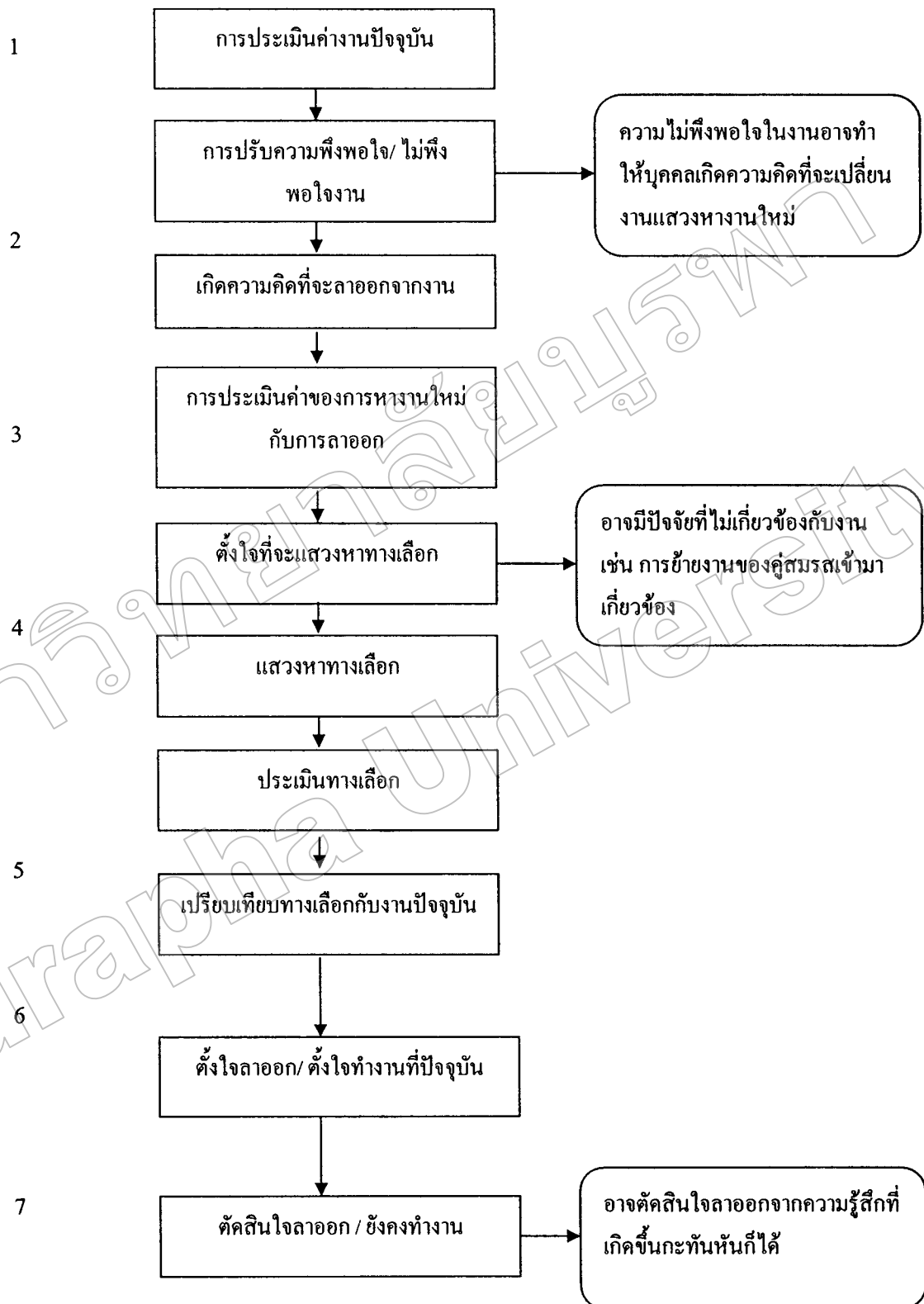
เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านประกอบด้วย โบวีย์ (Bowey) ฟราย (Fry) และเบอร์ตัน (Burton) ซึ่งทั้งหมดเห็นด้วยกับคำกล่าวดังกล่าวนี้ เนื่องจากหากกิจการทางธุรกิจกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว ทำให้งานจำนวนมากจะถูกสร้างขึ้น มีผลให้อัตรารับจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะต่ำ ดังนั้นอัตราของการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงาน ฉะนั้นผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างความไม่พอใจกับการลาออกนั้นจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในช่วงที่อัตราการว่างงานต่ำ นั่นคือ หากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูงก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน ในทางตรงกันข้ามหากภาวะการว่างงานสูง พนักงานจะตัดสินใจที่ยังคงทำงานที่เดิมอยู่ต่อไป

3. แนวทางเป็นการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงงานผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Push and Pull Approach) แนวทางการศึกษาที่นั้น นับว่าเป็นแนวทางการศึกษาที่ผสมผสาน แนวคิดทางด้านพฤติกรรม และแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน โดยกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกจากการมี 2 ปัจจัยด้วยกัน จากการศึกษาของ ชิเกียร์ และเฟรดเคนเบอร์ก (Shikiar & Freudenberg, 1982, p. 846 - 847) คือ

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์การ การสื่อสาร เป็นต้น

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออก จากองค์การเดิมไปสู่องค์การใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนสูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

มอเบย์ (Mobley, 1982) ได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจลาออกซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการตัดสินใจลาออก 10 ขั้นตอน

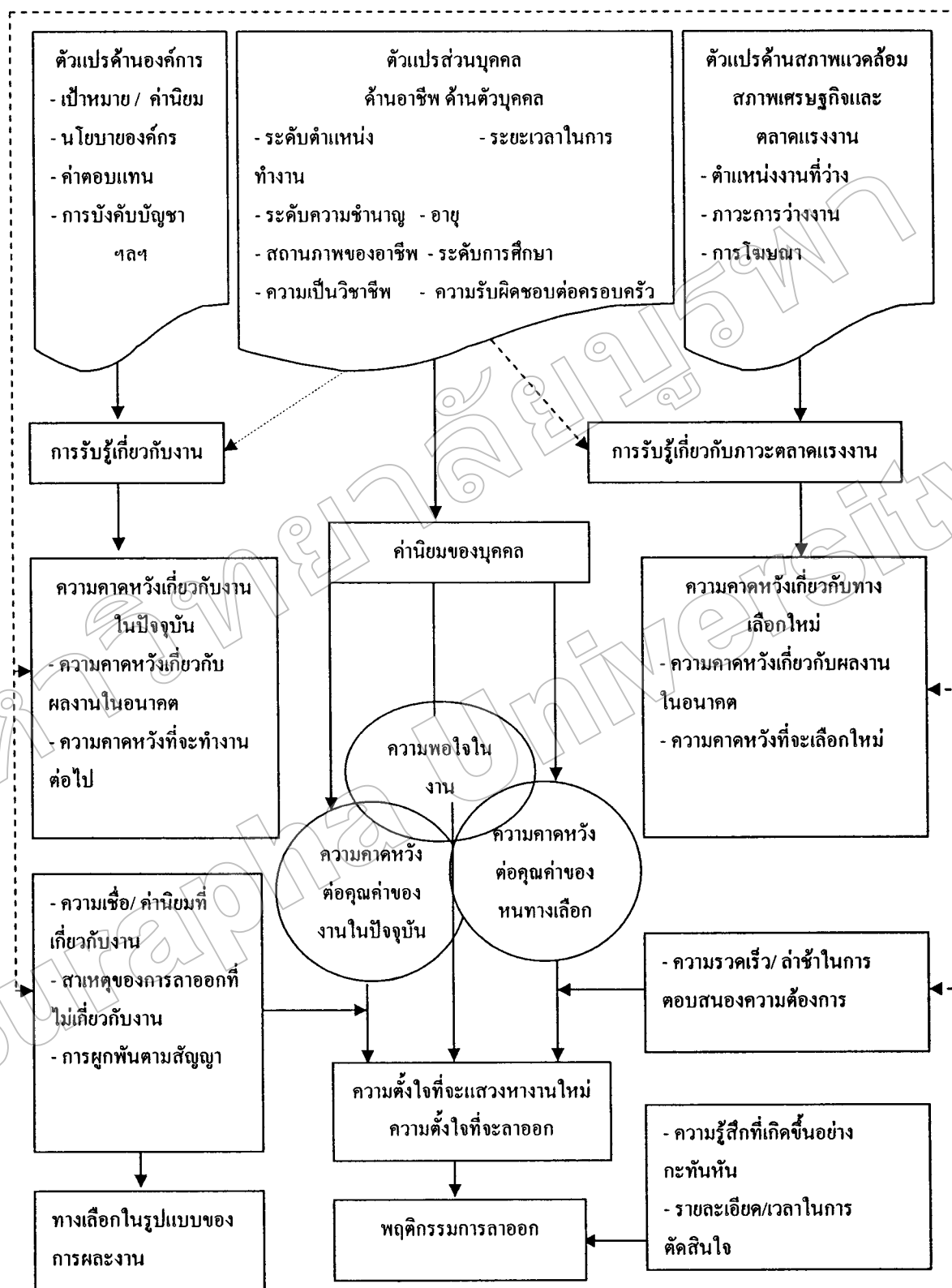
นอกจากนี้ มอบเลย์ สร้างแบบจำลองการลาออกโดยได้ทำการรวบรวมข้อมูล และแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการลาออกที่ได้มีผู้ศึกษาไว้แล้ว และจะพยายามที่จะอธิบายให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านของการลาออก ไม่ว่าจะเป็นด้านองค์กร สภาพแวดล้อม และตัวแปรส่วนบุคคล ซึ่งแต่ละด้านจะมีตัวแปรเข้ามาเกี่ยวข้องดังนี้

1. ด้านองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย ค่านิยม นโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน การควบคุมบังคับบัญชา กลุ่มทำงาน สภาพงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และขนาดขององค์กร เป็นต้น

2. ด้านสภาพแวดล้อม โดยเน้นที่สภาพเศรษฐกิจ และตลาดแรงงาน ได้แก่ ภาวะการว่างงาน ตำแหน่งงานที่มีอยู่ การโฆษณา การคัดเลือก การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น

3. ด้านตัวแปรส่วนบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ ด้านอาชีพ ได้แก่ ระดับตำแหน่งงาน ระดับความชำนาญ สถานภาพ และความเป็นวิชาชีพ และด้านบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ ผลประโยชน์ที่รับ สภาพเศรษฐกิจ และสังคม ความรับผิดชอบต่อครอบครัว เป็นต้น

โดยมอบเลย์ และคณะ (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1978) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบของกระบวนการในการลาออกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ (Mobley Giffeth, Hand, & Meglino, 1978, p. 517)

ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงาน

มอเบิลย์ และคณะ (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1978) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลตัดสินใจลาออกจากงาน ได้แก่

1. ความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในงาน (Job Satisfaction/ Dissatisfaction) ซึ่งความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก กล่าวคือ หากบุคคลมีความพึงพอใจในงาน โอกาสที่จะออกจากงานก็จะจะไม่เกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน โอกาสที่จะออกจากงานก็จะสูงตามไปด้วย

2. ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายในองค์กร ถึงแม้ว่าบุคคลจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ถ้ามีความคาดหวังว่า การย้ายงาน ฯลฯ เขาก็จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป และในทางตรงกันข้าม ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าหากมีความคาดหวังเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรในด้านลบ เช่น ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ก็อาจจะเป็นให้บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานตัดสินใจออกจากงานได้ ดังนั้น ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลด้วย

3. ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อบทบาทการทำงานภายนอกองค์กร หากบุคคลมีความคาดหวังที่จะพบงานใหม่ที่ที่น่าสนใจ และจะประเมินทางเลือกระหว่างงานใหม่กับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งหากพบว่างานใหม่เป็นงานที่น่าสนใจกว่างานปัจจุบัน ก็จะทำให้เกิดการออกจากงานได้ และอาจเป็นผลมาจากการที่บุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันนั่นเอง

4. สถานการณ์ และค่านิยมที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงาน เช่น สถานภาพครอบครัว ศาสนา สุขภาพ วัฒนธรรม เป็นต้น

ผลกระทบที่เกิดจากการลาออก

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์การ เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การหลาย ๆ ด้านดังนี้ (สกวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 22-24)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการตัดสินใจเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออก องค์การจำเป็นต้องมีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงาน และค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์การจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีและไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับพนักงานเก่าคนอื่น ๆ

พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรม และผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์การอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พัฒนาทักษะต่าง ๆ

3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์การในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อง และทำให้ผลผลิตสูญเสียไปจนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนหน่วยงานต่าง ๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบของบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์การจะส่งผลให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป ขวัญเสียมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์การอื่น

5. เกิดภาพพจน์ไม่ดีกับองค์การ องค์การที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์การในสายตาสาธารณะชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับ - ส่ง ข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

มอเบเลย์ (Mobley, 1982, p. 15-34) ได้กล่าวถึงผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่เกิดจากการลาออกมีดังต่อไปนี้

1. ผลต่อองค์การ

1.1 ผลดี

1.1.1 ในบางครั้งการมีคนลาออกจากองค์การไป อาจทำให้ได้คนใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเข้ามาแทนที่

1.1.2 ก่อให้เกิดความรู้แนวความคิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการรับคนใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้การที่คนในองค์การมีการลาออกมากจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารพยายามหาวิธีการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น

1.1.3 เป็นการลดพฤติกรรมผลงานต่าง ๆ ที่ไม่พึงปรารถนาในกรณีที่บุคคลมีความต้องการลาออกแต่ไม่สามารถจะทำได้เนื่องจากเหตุผลบางประการ เช่น ไม่มีทางเลือกมีความจำเป็นทางครอบครัว บุคคลเหล่านี้จะแสดงออกถึงพฤติกรรมผลงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การขาดงาน การท้อแท้ เฉื่อยชา ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้นถ้าบุคคลประเภทนี้มีโอกาสในการลาออกจะทำให้พฤติกรรมผลงานในรูปแบบต่าง ๆ ลดน้อยลง

1.1.4 เป็นการลดความขัดแย้งในองค์กร ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรและเป็นเรื่องที่ยากที่จะแก้ปัญหาได้ การลาออกจะเป็นวิธีการสุดท้ายที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับข้อขัดแย้งซึ่งอาจจะเป็นทั้งผลดีต่อองค์กร และต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1.2 ผลเสีย

1.2.1 เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรงได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมคนใหม่ที่เข้ามาแทนที่ ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อมได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกคนใหม่เพื่อเข้ามาแทนที่คนเดิม

1.2.2 ถ้าคนที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้ที่มีความชำนาญมีความสามารถสูงจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้

1.2.3 ผลกระทบต่อรูปแบบของกลุ่มสังคม และการติดต่อสื่อสารในองค์กรถ้าผู้ที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร หรือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบต่อคนที่ยังอยู่ในแง่ที่ทำให้ปริมาณงานมากขึ้น และผลงานอาจจะด้อยประสิทธิภาพลง

1.2.4 ทำให้ขวัญ และกำลังใจของคนที่ยังอยู่ในองค์กรลดลง การลาออกของผู้นั้นอาจจะมีผลต่อทัศนคติของคนที่เหลืออยู่ ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราการลาออกสูงขึ้น เนื่องจากขวัญ และกำลังใจไม่ดี และในอีกด้านหนึ่งทำให้เขาทราบว่ายังมีทางเลือกอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานใหม่อีกมากมายในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่ นอกจากนี้ยังทำให้คนส่วนใหญ่ได้ตระหนักถึงเหตุผลต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความต้องการลาออก

1.2.5 ทำให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เหมาะสม การที่มีการลาออกมากทำให้เกิดมีนโยบาย หรือการควบคุมเกิดขึ้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือไม่ตรงกับสาเหตุที่แท้จริง

1.2.6 ทำให้เสียโอกาสที่ดี การลาออกของบุคลากรในองค์กร อาจจะเป็นสาเหตุให้องค์การต้องระงับหรือเลื่อนโครงการที่สำคัญ ๆ หรือโครงการที่ดี เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

2. ผลต่อบุคคล

2.1 ผลดี

2.1.1 บุคคลที่ลาออกจากการไปอาจจะได้รับการจ้างที่ดีกว่าจากองค์กรใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของรายได้ หรือผลประโยชน์ตอบแทนที่มากขึ้นเป็นงานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถมากกว่าเดิม มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น สภาพการทำงานดีขึ้น เป็นต้น

2.1.2 ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการลาออกหรือผู้ที่ได้รับเลือกให้เข้าทำงานใหม่ จะมีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น และมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้การที่บุคคลได้พบว่างานใหม่มีความท้าทายหลากหลายมากกว่างานเดิมจะเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2.1.3 ผลดีต่อบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร การที่มีคนลาออกไปจะเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่ยังอยู่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น และการที่คนใหม่ที่มีคุณภาพสูงเข้ามาแทนที่คนเดิมจะเป็นการช่วยกระตุ้นให้คนที่ยังอยู่มีชีวิตชีวามากขึ้น นอกจากนี้การที่มีคนลาออกจากงานจะมีผลทำให้คนที่ยังอยู่เพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.2 ผลเสีย

2.2.1 การที่มีการลาออกจากองค์กรไปจะมีผลทำให้คนที่ยังอยู่พยายามหาเหตุผลว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนอื่น ๆ ต้องลาออกจากงาน และทำให้เขาพยายามแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย นอกจากนี้การที่เขาได้มีโอกาสรับรู้สภาพความเป็นจริงของหน่วยงานใหม่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเดิม

2.2.2 คนที่จำเป็นต้องลาออกด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น มีความจำเป็นต้องย้ายภูมิลำเนา เหตุผลทางครอบครัว อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานใหม่ได้

2.2.3 การลาออกอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงานเดิม เช่น ความอาวุโส ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 การเปลี่ยนงานใหม่อาจทำให้เกิดความเครียด ซึ่งถ้าไม่สามารถจัดการกับความเครียดนั้นได้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น และความสัมพันธ์ภายในครอบครัวได้

2.2.5 ในด้านครอบครัวการลาออกของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของอีกคนหนึ่งได้

3. ผลต่อสังคม

3.1 ผลดี

3.1.1 การเคลื่อนไหวย้ายแรงงานไปสู่โรงงานใหม่ เป็นความจำเป็นสำหรับ

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และการย้ายไปสู่โรงงานที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น จะมีผลในการเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรด้วย

3.1.2 การที่บุคคลลาออกจากงานที่มีความตึงเครียดจะเป็นการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของสังคมที่จะต้องใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพสภาพทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพสภาพทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นผลเนื่องจากความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

3.2 ผลเสีย

3.2.1 การที่มีคนลาออกจากงานไปจะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นตามไปด้วย

3.2.2 ไม่สามารถขยายการลงทุนได้ หน่วยงานหรือโรงงานที่ต้องการขยายกิจการ จะไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร

นอกจากนี้แล้ว การลาออกยังส่งผลตามมาอีกนานับประการ ดังที่ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 70) กล่าวว่า เป็นการเพิ่มทุนต้นทุนขององค์การในประเภทค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ คือ

1. ต้นทุนการจัดจ้างคน ได้แก่ การสิ้นเปลืองเวลา และการะในกระบวนการ สรรหา การทดสอบ และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้าทดแทนคนที่ออกไป
2. ต้นทุนการฝึกอบรม ได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้าของฝ่ายบุคคล และของผู้รับการฝึกอบรมเอง
3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ
4. ผู้เริ่มทำงานใหม่จะมีโอกาสทำงานพลาดหรือทำให้เกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุได้มาก และทำให้อัตราการใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลืองสูง
5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าจะมีผลให้ผลิตลดลง และไม่ได้ใช้เครื่องจักร เครื่องมือเต็มกำลังคน
6. ต้องมีการทำงานล่วงหน้า เนื่องจากจากเข้าออกงานมีมาก แต่ก่อให้เกิดปัญหางานทำให้งานไม่เสร็จทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ

จากที่กล่าวทั้งหมด จะเห็นว่าการลาออกของลูกจ้างจะนำมาซึ่งมีทั้งผลดี และผลเสียต่อบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของผลกระทบที่บริษัทจะได้รับแล้วมีมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้จากการที่ลูกจ้างลาออกจากงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาแก่บริษัทภายหลังได้ อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครลูกจ้าง ฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยส่วนบุคคล ภราทิ บุตรศักดิ์ศรี (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงาน ในกลุ่มธุรกิจเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องเพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงานในองค์กร เงินเดือน/ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินของครอบครัว และระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน ไม่มีผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร สุทธิณีย์ แก้วเจริญ (2542) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของพนักงานโรงงานในเขตนิคมโรงงานอุตสาหกรรมภาคเหนือที่เคยลาออกจากการปฏิบัติงานที่ดำเนินกิจการในโรงงานในเขตนิคมโรงงานอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกมี 4 ปัจจัย โดยเรียงตามลำดับความสำคัญอันดับ 1 ได้แก่ ปัจจัยด้านครอบครัว และด้านส่วนบุคคล ได้แก่ กลับไปดูแลบ้าน และบิดามารดา กลับไปช่วยครอบครัวทำสวน ทำนา ทำไร่ คลอดบุตร ดูแลบุตร มีปัญหาครอบครัว และส่วนบุคคล สุทธิณี กุศลศรี (2544) ยังพบว่าปัจจัยอื่น ๆ เช่น การศึกษาต่อ การดูแลครอบครัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาสุขภาพ และสาเหตุส่วนตัวของพนักงานยังมีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) และจิตติรัตน์ ศิริเลิศ (2547) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน และแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคตของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติ ในจังหวัดระยองพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการลาออกจากงาน และแนวโน้มต่อการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคต สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมขององค์กรแตกต่างกัน ส่วนอายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมขององค์กรไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ไม่พึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ ไม่มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ไม่มีโอกาสได้รับการขึ้นเงินเดือน ไม่พึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กร ไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ไม่ชอบหัวหน้างาน งานที่ทำมีอันตรายต่อสุขภาพ ได้รับความเครียดจากการทำงาน ไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และปัจจัยด้านเนื้อหางาน ได้แก่ งานที่ทำไม่มีความสำคัญ ไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการงานที่ทำ งานซ้ำซากจำเจ และไม่มีอิสระในการทำงาน (สุทธิณีย์ แก้วเจริญ, 2542) ส่วน ภราทิ บุตรศักดิ์ศรี (2540) พบว่าด้านความพึงพอใจในงานในด้านหัวหน้างาน ด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า จะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางผกผันกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร หมายความว่า ถ้ามีความพึงพอใจในงานสูง แนวโน้มในการลาออกจากองค์กรจะต่ำ แต่ถ้าความพึง

พอใจในงานต่ำ แนวโน้มในการลาออกจากองค์กรจะสูง แต่ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ไม่มีผลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร และจากการศึกษาของสุทธิณี กุศลศรี (2544) พบว่าการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) และจากการศึกษาของนิธิ เฟิงสุข (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นทั่วไปต่อการทำงานในปัจจุบันเป็นไปในระดับกลางโดย 5 อันดับแรก คือ 1) ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถที่จะปกครองให้คำแนะนำได้ 2) มีความภูมิใจในการทำงานในบริษัทนี้ 3) งานที่ทำอยู่หน้าสนใจ 4) มีความมั่นคงในงาน 5) บรรยากาศในงานทำให้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่

ศินีย์ สังข์ศรี (2544) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และการออกจากการงานของคนในภาคอุตสาหกรรมพบว่า 1) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน การใช้ความสามารถในการทำงาน ความพอใจในงาน ขวัญ และกำลังใจในการทำงาน สวัสดิการทางสังคม และสภาพการทำงาน 2) ปัจจัยที่ผลต่อการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงาน โดยภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานจากอันดับ 1 ถึง 10 ได้แก่ เงินเดือนดี ความมั่นคงในงานสูง สะดวกในการเดินทาง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนน่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาดี ทำทลายความสามารถ เพื่อนร่วมงานดี องค์กรมีชื่อเสียง ลักษณะงานน่าสนใจ สิ่งแวดล้อมดี มีความสัมพันธ์และความสามัคคีในหน่วยงานเป็นอย่างดี และปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกจากงาน โดยจัดอันดับที่ 1 ถึง 5 ได้แก่ เงินเดือนดีกว่าเดิม สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานน่าสนใจ ทำทลายความสามารถ และตำแหน่งหน้าที่ทางการงานสูงขึ้นจากการศึกษาของ หัดชัย ปานสวัสดิ์ (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) พบว่าสาเหตุของการลาออกในภาพรวมเกิดจาก ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเป็นส่วนใหญ่ รองลงมา คือ มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาการปรับตัว และปัญหาสุดท้าย คือ ช่วงเวลาการทำงานของร้าน และจากผลงานการวิจัยของ วิจิตรรัตน์ ศรีเลิศ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน และแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคตของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติ ในจังหวัดระยอง พบว่าปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานอันดับ 2) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และการปฏิบัติงานที่มากกว่า 3) ลักษณะงานที่มีความท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่น่าสนใจกว่าเดิม คุณค่า มีปริชา (2539) ศึกษาวิจัยเรื่องการลาออกจากงานของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร โดยศึกษาเฉพาะ

องค์การเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงเรื่องความคิดเห็นของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีต่อการทำงานในปัจจุบันพบว่าปัจจัยภายใน 5 อันดับแรกที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ได้แก่ 1) ลักษณะงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ 2) เงินเดือนดี 3) การมีเพื่อนร่วมงานดี 4) สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าสนใจ 5) ผู้บังคับบัญชาดี

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ผลการวิจัยของฐิติรัตน์ ศรีเลิศ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงาน และแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากการงานในอนาคตของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติ ในจังหวัดระยอง พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมสังคม มีผลต่อการลาออกจากการงาน และแนวโน้มต่อการตัดสินใจลาออกจากการงานในอนาคต ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงานในอันดับ 1) โอกาสในการเลือกงานที่ดีกว่าส่วนในอนาคตที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการงานคือ โอกาสในการเลือกงานที่ดีกว่าอยู่ในอันดับ3) และ 4) การได้รับการตอบสนองตามความต้องการจากองค์กรใหม่ มีผลกระทบน้อยที่สุด และยังมีงานวิจัยของ จุฑาภา มีปรีชา (2539) ศึกษาวิจัยเรื่องการลาออกจากการงานของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร โดยศึกษาเฉพาะองค์การเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงเรื่องความคิดเห็นของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีต่อการทำงานในปัจจุบันพบว่า ปัจจัยภายนอก 5 อันดับแรกที่มีผลทำให้พนักงานรุ่นใหม่ลาออกจากการงาน ได้แก่ 1) ลักษณะงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ 2) เงินเดือนที่ดีกว่า 3) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และข้อ 4), 5) โอกาสในการพัฒนาความรู้ทั้งในด้านการศึกษา และการฝึกอบรมได้รับการจัดอันดับที่เท่ากัน

สกวรัตน์ อินทุสมิต (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานกรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า1) พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง และความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับต่ำ

จากแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า สาเหตุของการลาออกจากการงานและความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการลาออกมีสาเหตุ และปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ความไม่พึงพอใจในงานหรือลักษณะงาน ความรับผิดชอบด้านการเงินของครอบครัวระยะเวลาในการเดินทางไปโรงเรียน ปัญหาด้านสุขภาพ ตลอดจนความตั้งใจในการแสวงหางานใหม่ สำหรับปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน นโยบายการบริหารด้านองค์กร โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ การได้รับอิสระจากการทำงาน และความมั่นคงในองค์กร สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม ที่มีผลต่อการลาออกจากการงาน และ

แนวโน้มการลาออกจากงาน ได้แก่ ตำแหน่งงานว่าง โอกาสในการเลือกงาน การสื่อสารกันระหว่างเพื่อนหรือบุคคลรอบข้าง การเปลี่ยนงานบ่อยของบุคคลรอบข้าง ตลอดจนการได้รับการตอบสนองจากองค์กรใหม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึง แม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้เนื่องจากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงานได้ในทุกเรื่องที่พนักงานต้องการได้ และจะส่งผลทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในรายงาน ความคับข้องใจหรืออึดอัดใจ รวมถึงการตัดสินใจลาออกจากงาน