อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก

โดย

นางสาวอัมพร เกียรติวิกรัย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595802036359XFH

อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก

โดย

นางสาวอัมพร เกียรติวิกรัย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25595802036359XFH

THE MODERATING EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ROLE AND INTENTION TO QUIT

BY

MISS AUMPORN KAITTVIKAI

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

Ref. code: 25595802036359XFH

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวอัมพร เกียรติวิกรัย

เรื่อง

อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 มิ.ย. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ _____
(อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ _____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิมป์พาณิชย์กุล)

คณบดี _____
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอัมพร เกียรติวิกรัย
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิมป์พาณิชย์กุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับของ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและความตั้งใจลาออก 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 382 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ ซึ่งข้อคาถามทั้งหมดในแบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและข้อคาถามแต่ละข้อมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา) ไม่ต่ำกว่า 0.70

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม IBM SPSS Statistics Software Version 23 ในการวิเคราะห์ค่าสถิติเพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานการวิจัยของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลร่วม (Interaction Effect)

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1. ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก 2. ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก 4. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก 5. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

โดยผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก ดังนั้นองค์กรควรจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อลดความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทที่เกิดขึ้นในการทำงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยยัง ชี้ให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก และยังมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออกได้ ดังนั้นองค์การควรจะต้องให้การพัฒนาผู้นำเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และลดอัตราการลาออกจากองค์การได้

คำสำคัญ: ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา, ความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

Independent Study Title	THE MODERATING EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ROLE AND INTENTION TO QUIT
Author	Miss Aumporn Kaittvikai
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Thanawut Limpanitgul, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The study “The Moderating Effect of Leader Member Exchange on the relationship between Role and Intention to Quit” is a quantitative research, which objectively aims to study three main subjects. The objectives are to study namely; 1) the level of Role Conflict, Role Ambiguity, Leader Member Exchange and Intention to Quit 2) the correlation between Role Conflict, Role Ambiguity, Leader Member Exchange and Intention to Quit, and 3) the Moderating Effect of Leader Member Exchange - tested within the relationship between Role and Intention to Quit.

The sample consists of 382 employees in support functions in a commercial bank who provide data by filling in a 48-item research questionnaires. The questionnaires are checked for accuracy, with an alpha coefficient not less than 0.70. IBM SPSS Statistics Software Version 23 is used to analyze statistical data to describe the sample population, percentage, mean, frequency, and standard deviation and test the research hypothesis of the variables used in the study with multiple regression and interaction effect analysis.

The results of this research can be summarized as follows; 1) Role Conflict correlates positively with Intention to Quit 2) Role Ambiguity correlates positively with Intention to Quit, 3) Leader Member Exchange correlates negatively with Intention to Quit 4) Leader Member Exchange moderates the relationship between both Role Conflict and Role Ambiguity and Intention to Quit.

Ref. code: 25595802036359XFH

As the result, organizations should emphasize on policies setting and managing, explicit procedure and job assigning based on one's knowledge and expertise to reduce role conflicts and role ambiguity. Moreover, the research also shows that the leader member exchange correlates negatively with the intention to quit as well as moderates the relationship between the role conflict/role ambiguity and the intention to quit. Organizations, therefore; are suggested develop leaders to encourage a close relationship exchange with their subordinates. This helps not only motivating employees to play their roles as a strong team member but also reducing the turn-over rate of the organizations.

Keywords: Role Conflict, Role Ambiguity, Leader Member Exchange, Intention to Quit

Ref. code: 25595802036359XFH

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก” สำเร็จลุล่วงผ่านไปด้วยดี บรรลุเป้าหมายของการทำวิจัย อันเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิมป์พาณิชย์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือในกระบวนการการทำวิจัยทุกขั้นตอนจนถึงกระบวนการสิ้นสุดในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อ.ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับการให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัย และเพิ่มมุมมองในการวิเคราะห์ผลวิจัยนี้ให้ดียิ่งขึ้น และขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ทุกรายวิชา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนข้อมูล และสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ คุณเฉลิมวุฒิ เงินทอง และเพื่อนๆ ร่วมอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ ร่วมทุกข์ร่วมสุขมาตลอดการทำวิจัย และเพื่อนนักศึกษาโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (MBA-HRM14) รวมถึงเจ้าหน้าที่โครงการฯ ที่ให้ความช่วยเหลือจนงานวิจัยฉบับนี้เสร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

สุดท้าย ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ลุล่วงไปด้วยดี หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่อง หรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับคำติชมไว้ด้วยความยินดียิ่ง

นางสาวอัมพร เกียรติวิกรัย

Ref. code: 25595802036359XFH

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท	6
2.1.1 ความหมายของบทบาท	6
2.1.2 ทฤษฎีบทบาท (Role Theory)	7
2.1.3 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)	7
2.1.3.1 ความหมายของความขัดแย้งในบทบาท	7
2.1.3.2 รูปแบบของความขัดแย้งในบทบาท	8
2.1.3.3 สาเหตุของความขัดแย้งในบทบาท	10
2.1.3.4 ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในบทบาท	11

Ref. code: 25595802036359XFH

2.1.4 ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) 11
2.1.4.1 ความหมายของความคลุมเครือในบทบาท 11
2.1.4.2 ที่มาของความคลุมเครือในบทบาท 12
2.1.4.3 มิติของความคลุมเครือในบทบาท 13
2.1.4.4 ผลของความคลุมเครือในบทบาท 14
2.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา 15
(Leader Member Exchange)
2.2.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ 16
ผู้ใต้บังคับบัญชา
2.2.2 แนวคิดรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ 17
ผู้ใต้บังคับบัญชา
2.2.3 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ 18
ผู้ใต้บังคับบัญชา
2.2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ 19
ผู้ใต้บังคับบัญชา
2.2.5 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา 20
2.3 ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) 21
2.3.1 ความหมายความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) 21
2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก 21
2.3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออก 22
2.3.3.1 ความพึงพอใจในงาน 22
2.3.3.2 ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับในอนาคตของงานที่ทำในปัจจุบัน 23
2.3.3.3 ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับจากการในองค์การ 23
2.3.3.4 ผลกระทบจากสิ่งที่ไม่ใช่งานโดยตรง 23
(1) การแสดงพฤติกรรมการถอนตัว 23
(2) ตัวแปรอื่นๆ 24
(3) ผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากงาน 25
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 26
2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท 26
และความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก 28
2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท 29

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย 32

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 32
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 33
3.2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables) 33
3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) 34
3.2.3 ตัวแปรกำกับ (moderator variable) 34
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 34
3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 36
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล 37
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 37
3.7 สมมติฐานการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ 38

บทที่ 4 ผลการวิจัยและการอภิปรายผล 39

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กลุ่มตัวอย่าง 39
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 41
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน 42

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 53

5.1 สรุปผลการศึกษา 54
5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล 54
5.1.2 ระดับคะแนนของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 54
5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน 54
5.2 อภิปรายผลการศึกษา 55

Ref. code: 25595802036359XFH

5.2.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก 55
5.2.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก 56
5.2.3 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก 57
5.2.4 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก 58
5.2.5 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก 59
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับทางวิชาการ 60
5.4 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร 60
5.5 ข้อจำกัดในการศึกษา 61
5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 62

รายการอ้างอิง 63

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แสดงค่าอำนาจจำแนก (t-test) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item - Total Correlation: CITC) และ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม 71
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม 75

ประวัติผู้เขียน 82

Ref. code: 25595802036359XFH

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	เปรียบเทียบองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	19
3.1	แสดงจำนวนตัวแทนของแต่ละแผนกตามสัดส่วน	33
3.2	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟ่าของตัวแปรในการศึกษา	36
3.3	สถิติและการทดสอบสมมติฐาน	38
4.1	แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	39
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	41
4.3	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป (Adjusted R^2) ระหว่างตัวแปรทำนายกับความตั้งใจลาออก	42
4.4	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก	43
4.5	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ระหว่างตัวแปรทำนายกับความตั้งใจลาออก	44
4.6	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป (Adjusted R^2) ในการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก	47
4.7	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ของตัวแปรกำกับที่ใช้ในการทำนายอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระและความตั้งใจลาออก	48
4.8	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์เป็นแบบขั้นทำนายความตั้งใจลาออก โดยมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ	49
4.9	แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ และกลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง	52
5.1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	55

Ref. code: 25595802036359XFH

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

2.1 ตัวแบบการลาออกของมอบเลย์ และคณะ 24

2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย 31

Ref. code: 25595802036359XFH

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจที่จะผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถสร้างผลผลิต และผลกำไรให้กับองค์การได้ ในสภาวะปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม จึงทำให้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันสูงขึ้น องค์การต่างๆ พยายามลดต้นทุนการดำเนินงาน และบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรหลักที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การให้สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ แต่องค์การส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาด้านการไม่สามารถธำรงรักษาคนไว้ในองค์การ และเป็นปัญหาที่ท้าทายความสามารถของทุกองค์การ

ในการดำเนินงานขององค์การหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีการจัดแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การ โดยในแต่ละฝ่ายจะประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการวางแผน จัดระบบงาน สั่งการ และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ป้าหมายที่วางไว้ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่รับคำสั่งและปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะหรือวางแผนไว้ (Robbins and Decenzo, 1998) การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางวางไว้ได้นั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ ต้องเกิดจากความร่วมมือ หรือการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคุ้นเคย การถ่ายทอดวัฒนธรรม ค่านิยม และเจตคติต่อกัน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เป็นไปด้วยความราบรื่น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) แนวคิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange) เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องและนักวิจัยต่างประเทศให้ความสนใจศึกษามานาน โดยกล่าวว่าผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนสูงหรือต่ำที่จะสามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) หรือตั้งใจลาออกได้ (Intention to Quit) พนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพในการแลกเปลี่ยนต่ำ จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจลาออกได้ (Graen, Liden and Hoel, 1982, Duchon, Green and Taber, 1986)

การที่บุคคลต้องทำงานในองค์การมักจะพบปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทได้เสมอ เนื่องจากบุคคลต้องดำรงตำแหน่งในบทบาทหน้าที่ หรือสถานภาพและบรรทัดฐาน หลายอย่างต่อเนื่องกับผู้อื่นที่แตกต่างกันไปในสถานการณ์แบบต่างๆ เป็นสาเหตุหนึ่ง

Ref. code: 25595802036359XFH

ที่ทำให้ต้องประสบกับความขัดแย้งทางบทบาทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพงษ์, 2547) กล่าวคือ การกระทำพฤติกรรมใดๆ จะเกิดจากที่ผู้อื่นความคาดหวังต่อบทบาทที่บุคคลกำลังดำรงอยู่ในลักษณะที่แตกต่างกัน หรือเกิดจากความคาดหวังต่อบทบาทของตนเองไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้อื่นทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ นอกจากนี้ความคลุมเครือในบทบาทก็เป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญของความตั้งใจลาออกได้เช่นกัน เนื่องจากการที่บุคคลสับสนเกี่ยวกับความคาดหวังความไม่รู้ในภาระงานของตนเองจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจต่อภาระหน้าที่ หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถดถอยการปฏิบัติงาน และขาดความผูกพันกับองค์การ ส่งผลให้ลาออกจากองค์การได้ในที่สุด (Greenberg and Baron, 1997) มีนักวิจัยได้ศึกษาผลกระทบของความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทในองค์การทำให้เกิดพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามภาระหน้าที่ เช่น เกิดความตึงเครียด ซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางความคิด อารมณ์ ร่างกาย และพฤติกรรมของบุคคลต่อเหตุการณ์ ก่อให้เกิดความไม่สบายใจ ความไม่พึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การต่ำ เกิดความรู้สึกไม่ต้องการปฏิบัติงาน และต้องการลาออกจากองค์การ (Kahn et al., 1964 in Mandy, 1990 and Davis, 1989)

เมื่อบุคคลลาออกจากองค์การจะนำมาซึ่งผลกระทบต่องาน หรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ ขาดความต่อเนื่อง ทำให้ล่าช้าไม่เสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้ และยังกระทบถึงพนักงานที่ยังอยู่ในการรับผิดชอบงานแทน นำมาซึ่งความเครียดที่เกิดจากความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น (Soonhee and Wright, 2007) ประสิทธิภาพการทำงานลดลงบางส่วนจนกว่าจะมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานแทนจนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cronk, 1994; Lee, 2010) รวมถึงการลาออกของพนักงานยังทำให้องค์การต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยเฉพาะถ้าผู้ชำนาญงาน มีความสามารถสูง ลาออกก็จะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การและก่อให้เกิดความเสียหายได้ (Mobley, 1982) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าผลของการลาออกจะสร้างความเสียหายให้แก่องค์การ เช่น อัตราการลาออกสูงจะสัมพันธ์กับการลดลงของความพึงพอใจของลูกค้า (Koys, 2001) ผลผลิตองค์การ (Huselid, 1995) รายได้องค์การในอนาคต (Baron, Hannan and Burton, 2001) และผลกำไร (Glebbeek and Bax, 2004, Zimmerman, 2008)

ในด้านผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานและต่อตนเองนั้นเกิดขึ้นจากกรณีที่พนักงานมีความคิดตั้งใจจะลาออกจากงานแต่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนงานมีน้อยทำให้ต้องอดทนทำงานต่อไป และไม่สามารถปรับตัวปรับใจใหม่ได้ ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการผละงานในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การขาดงานหรือการมาทำงานสายบ่อยครั้ง ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ จนถึงการเสื่อมถอยลงของสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตใจ (Karatepe and Uludag, 2008) นอกจากนั้นการที่บุคลากรส่วนหนึ่ง ลาออกไปทำงานในองค์การอื่น

Ref. code: 25595802036359XFH

ยังมีผลในการทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ในองค์การ และเริ่มคิดถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน คิดถึงโอกาสทางเลือกที่จะไปทำงานในองค์การอื่น จะเห็นได้ว่าการลาออกของบุคลากรส่วนหนึ่งจึงเป็นเหมือนสิ่งบอกแนวทาง หรือกระตุ้นให้บุคลากรที่ยังทำงานอยู่คิดถึงการลาออกจากงาน และหากองค์การมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูง จะทำให้องค์การเสียภาพลักษณ์บุคคลภายนอกจะรับรู้ว่าการทำงานขององค์การนี้ขาดความมั่นคง (Slattery, 2005; Yang, 2010)

ในการศึกษาแนวทางเพื่อลดปัญหาความตั้งใจลาออกของพนักงาน จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน จึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการรักษาพนักงาน (Retention) เพื่อลดอัตราการลาออก เพราะพนักงานในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าการลงทุนที่สูงและต้องคอยลงทุนต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การต้องรักษาพนักงานที่มีทักษะความชำนาญให้อยู่กับองค์การ เพราะพนักงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพและเป็นการลดต้นทุนให้กับองค์การอีกทางหนึ่ง การบริหารด้านแรงงานที่มีคุณภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ รวมถึงหากพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในองค์การด้วยความเต็มใจและพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นนานที่สุด และไม่คิดจะลาออก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้เช่นกัน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ในการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่ธุรกิจขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษาเรื่องอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก

1. เพื่อศึกษาระดับของ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและความตั้งใจลาออก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

1.3 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยเรื่องอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวม 382 คน โดยศึกษาผ่านตัวแปรดังนี้

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ตามแนวคิดของริซโซ เฮ้าส์ และเลิรทแมน (Rizzo, House and Lirtzman, 1970)

2 ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ตามแนวคิดของซอเยอร์ และ ซาน์ย (Sawyer, 1992; Singh et al., 1996)

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange) ตามแนวคิดของ ไดเนสซ์ และลิเด็น Liden and Maslyn (1998) ประกอบด้วย ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) ความชอบพอ (Affection) และการนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional respect)

4. ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) ตามแนวคิดของมอบเลย์ และคณะ (Mobley et al., 1982)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

2. เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

3. เพื่อทราบถึงอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

4. เพื่อสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนและป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ และพัฒนารูปแบบการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงานได้

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ในด้านการพัฒนาระดับและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับองค์การและรูปแบบการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจอยู่ในองค์การต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลต้องดำรงบทบาทหลายบทบาท และไม่สามารถแสดงบทบาทที่ต่างกันได้ในเวลาเดียวกัน หรืออาจเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการแสดงออกมาและความคาดหวังจากผู้อื่นในบทบาทที่ดำรงอยู่

2. ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) หมายถึง การขาดความไม่ชัดเจนในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้เกิดความสับสน และไม่เข้าใจในวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange: LMX) หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนกันตามบทบาทของระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ต่างตอบแทน โดยบทบาทพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ได้รับก็จะมีการตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าวด้วยการให้ความเป็นมิตรและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นการตอบแทนความเคารพนับถือถือเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลที่นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

4. ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในการที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในองค์การ เพื่อไปปฏิบัติงานที่องค์การอื่น อาจเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้

Ref. code: 25595802036359XFH

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลกำกับของและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท
2. แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

2.1.1 ความหมายของบทบาท

โอเวน (Owen, 1970) ได้ให้ความหมายบทบาท หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลที่แตกต่างออกไป เพราะบุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน พฤติกรรมของบุคคลจะผูกพันกับความคาดหวังของผู้อื่น

ร็อบบินส์ และ สตีเฟน (Robbins & Stephen, 1993) ได้ให้ความหมายบทบาท หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่คาดหวังในตัวบุคคลหนึ่งตามตำแหน่งหน้าที่หนึ่งในหน่วยสังคมนั้น ซึ่งบทบาทมีความสำคัญในการบรรยายลักษณะงาน (Job Description), กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulation) และเกณฑ์ขององค์กร (Criteria) ดังนั้นจึงเกิดความเข้าใจของบุคคลในบทบาทของตนที่ต้องแสดงการรับรู้บทบาท (Role perception)

เฮาส์ และ เลิรทแมน (House & Lirtzman, 1970) ได้ให้ความหมายบทบาท หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังจากบุคคลผู้ดำรงบทบาท ซึ่งบทบาทนี้จะเกิดการเรียนรู้ถึงเนื้อหา รูปแบบ บทบาทหน้าที่ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สิทธิและสิทธิพิเศษที่สำคัญที่สุดก็คือสามารถจะเข้าใจได้จากบทบาทที่ถูกคาดหวังซึ่งถูกสื่อสารไปยังบุคคลนั้นจากบรรดาสมาชิกในสังคมนั้น

ดังนั้น จากความหมายบทบาท ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดจากความคาดหวังของบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะเรียนรู้ถึงเนื้อหา รูปแบบ บทบาทหน้าที่

Ref. code: 25595802036359XFH

ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมาแสดงเป็นพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังจากผู้อื่น

2.1.2 ทฤษฎีบทบาท (Role Theory)

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการคิดและพัฒนามาจากทฤษฎีปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) โดยจอร์จ เฮอร์เบร์ต มีด (George Herbert Mead, 1934) กล่าวคือ บุคคลจะได้เรียนรู้บทบาทจากการที่ได้ปฏิสังสรรค์กับผู้อื่น และรู้จักการตีความหมายของสัญลักษณ์ที่ไปสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า “การรับรู้บทบาท” (Role – Taking) คือ การรู้จักบทบาทของผู้อื่นจะทำให้ทราบความหมายและความตั้งใจของผู้อื่น และสามารถตอบสนองการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ในระหว่างกระบวนการเรียนรู้บทบาท ต้องเรียนรู้ความคาดหวังของผู้อื่นที่นำมากำหนดการกระทำในสถานการณ์นั้น และหล่อหลอมปรับให้เหมาะสมกับความเป็นตัวตน พฤติกรรมตามบทบาทของบุคคลจึงเกิดขึ้นตามความคาดหวังผู้อื่น ดังนั้นบทบาทจึงเป็นชุดของความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมสำหรับตำแหน่งในโครงสร้างทางสังคม ส่วนความคาดหวัง คือ พฤติกรรมที่สัมพันธ์กับบทบาทซึ่งเกิดจากบุคคลเป็นเจ้าของตำแหน่งนั้นหรือโดยบุคคลอื่นที่สัมพันธ์กับบทบาทนั้น ซึ่งความคาดหวังถูกกำหนดโดยประสบการณ์ทั่วไป ความรู้ ค่านิยม การรับรู้และประสบการณ์เฉพาะบุคคล สิ่งเหล่านี้จึงเป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินคุณค่าหรือความเหมาะสมของพฤติกรรมและเป็นสิ่งแสดงถึงแนวโน้มการบ่งชี้พฤติกรรม

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เสนอแนะโครงสร้าง 2 อย่าง ที่อธิบายถึงการรับรู้ทางบทบาทไว้ 2 ประการ คือ 1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) 2. ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) นอกจากนี้เป็นทฤษฎีที่ มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 2001) นำมาใช้อธิบายถึงความขัดแย้งในบทบาทของมนุษย์ในองค์การและใช้อธิบายถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา จากการศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ 2 ด้าน คือ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1.3 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)

2.1.3.1 ความหมายของความขัดแย้งในบทบาท

คาร์น และคณะ (Kahn et al., 1964) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง การเกิดขึ้นพร้อมกันของพฤติกรรมเชิงบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งไม่สอดคล้องกัน 2 หน้าที่หรือมากกว่างานหรือหน้าที่ของบุคคล

แฟรงค์ (Frank, 1969) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง การที่บุคคลจำเป็นต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่สองอย่างหรือหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และงานที่จะทำ

Ref. code: 25595802036359XFH

นั้นเป็นงานที่ขัดแย้งกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ทำให้บุคคลไม่แน่ใจว่าควรจะแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำอย่างไรให้เป็นที่พอใจกับผู้อื่น

ริซโซ และคณะ (Rizzo et al.,1970) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลเผชิญกับความคาดหวังที่เป็นการแข่งขันหรือขัดแย้ง เมื่อสมาชิกในกลุ่มไม่มีความคาดหวังร่วมกัน หรือประพฤติปฏิบัติตรงข้ามกับความคาดหวัง

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรถูกกำหนดขึ้นอย่างสับสนเกี่ยวกับงานที่ต้องกระทำ หรือไม่ต้องกระทำ บทบาทที่ขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อถูกกำหนดโดยกลุ่มคนสองกลุ่มซึ่งต้องการพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หรือมีความคาดหวังที่ต่างกัน

คอกเกอร์แฮม (Cockerham, 1995) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลเผชิญกับความคาดหวังในบทบาทที่ขัดแย้งกัน เนื่องจากดำรงสถานภาพที่มากกว่า 2 สถานภาพขึ้นไป จึงทำให้ไม่สามารถแสดงบทบาทที่ต่างกันได้ในเวลาเดียวกัน

ฟาร์ลี (Farley, 1990) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง เป็นสถานการณ์ที่บุคคลดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่ง และเกิดความคาดหมายที่มีต่อตำแหน่งเดียวกันไม่สอดคล้อง เพราะในตำแหน่งเดียวกันไม่สามารถแสดงออกได้ในวิถีทางที่แตกต่างกัน

โอนเยมาร์ (Onyemah, 2008) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่เป็นความรู้สึกต้องปฏิบัติตามหน้าที0สองอย่างหรือหลายอย่าง จนไม่สามารถหาวิธีที่จะทำให้คนที่ทำทุกบทบาทพึงพอใจ

ดังนั้น จากความหมายความขัดแย้งในบทบาท ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า สถานการณ์ที่บุคคลต้องดำรงบทบาทหลายบทบาท และไม่สามารถแสดงบทบาทที่ต่างกันได้ในเวลาเดียวกัน หรืออาจเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการแสดงออกมาและความคาดหวังจากผู้อื่นในบทบาทที่ดำรงอยู่

2.1.3.2 รูปแบบของความขัดแย้งในบทบาท

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 2001) กล่าวว่า ความขัดแย้งในบทบาทจะเกิดขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบมา หรือเกิดจากพฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปที่ไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลา มี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวส่งสัญญาณบทบาทหรือผู้ที่ออกคำสั่ง (Intra-sender Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีบทบาทหลายบทบาท ซึ่งเรียกว่าชุดของบทบาท (Role Set) ที่สลับซับซ้อนและเกิดความคาดหวังต่อบทบาทนั้นๆ ที่ไม่สามารถเข้าหากันได้ในตัวเอง เช่น กรณีที่หัวหน้าต้องทำงานในบทบาทที่เท่าเทียมกันในทีม ในขณะเดียวกันก็มีบทบาทเป็นผู้บริหารด้วย

Ref. code: 25595802036359XFH

ต้องทำหน้าที่สั่งการและบังคับบัญชาด้วยจะมีบทบาทที่เท่าเทียมกัน ในทุกบทบาทเป็นไปได้ยาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างผู้ส่งบทบาทหรือผู้ออกคำสั่ง (Inter-sender Conflict) เป็นความคาดหวังทางบทบาทสองบทบาท หรือมากกว่าจากผู้ส่งสัญญาณบทบาทคนหนึ่งที่มีความขัดแย้งไม่สามารถเข้ากันได้กับความคาดหวังทางบทบาทจากผู้ส่งสัญญาณบทบาทคนอื่นๆ เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัย เนื่องจากสองกลุ่มที่มีความสำคัญและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท คือ นักศึกษา โดยอาจารย์มักถูกคาดหวังจากนักศึกษาว่าจะต้องได้รับการสอนที่ดี ได้รับเกรดที่เป็นธรรม ในขณะเดียวกันอาจารย์ก็จะถูกคาดหวังจากเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงการสอน การทำวิจัย การเขียนหนังสือ ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้อาจารย์ต้องเลือกว่าจะตามบทบาทใด อย่างไร

3. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role Conflict) เป็นความกดดันเชิงบทบาทที่เกิดจากตำแหน่งหนึ่งไม่สามารถเข้ากันได้กับตำแหน่งอื่น เมื่อบทบาทต่างกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต่างกัน และเมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจะพบว่ามีพฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ เช่น ผู้หญิงที่ทำงานนอกบ้าน เมื่อหัวหน้าขอให้ช่วยทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ ในขณะเดียวกันก็กังวลกับบทบาทการเป็นแม่บ้านที่ต้องดูแลลูกหลังเลิกงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่าง เรื่องงานกับบทบาทส่วนตัวที่มีอยู่

4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบทบาท (Person-role Conflict) เป็นความคาดหวังทางบทบาทที่เกี่ยวเนื่องกับตำแหน่งที่ไม่สอดคล้อง หรือขัดกับความคาดหวัง ทัศนคติ ค่านิยม หรือมาตรฐานภายในจิตใจของผู้ดำรงบทบาท เช่น ผู้หญิงที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร มักจะเกิดความขัดแย้งที่เกิดจากค่านิยมส่วนตัวกับความต้องการของหัวหน้างาน เมื่อทำตามความต้องการของตนเองไม่ได้จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ริซโซ และคณะ (Rizzo et al., 1970) ได้แบ่งความขัดแย้งในบทบาทตามลักษณะของความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน (Congruency – In congruency) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาท โดยนำแนวคิดของคาร์น และคณะ (Kahn et al., 1964 cited in Rizzo et al., 1970) ในการแบ่งประเภทของความขัดแย้ง 4 ประเภทมาศึกษาร่วมด้วย ซึ่งความไม่สอดคล้องกันจะส่งผลต่อเสียต่อบทบาทในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐาน หรือค่านิยมของบุคคล (Focus Person) กับการแสดงพฤติกรรมบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งต่อบทบาทของบุคคล หรือความขัดแย้งภายในบุคคลที่เป็นเป้าหมายเมื่อถูกกำหนดให้อยู่ในตำแหน่งหรือบทบาทนั้น หรือเกิดความไม่สอดคล้องกัน

Ref. code: 25595802036359XFH

2. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างการใช้เวลา แหล่งทรัพยากร หรือความสามารถของบุคคลกับการแสดงพฤติกรรมบทบาท ซึ่งเป็นความขัดแย้งต่อบทบาทของบุคคล เช่น มีความสามารถหรือมีเวลาไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องในการปฏิบัติงาน

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลายๆ บทบาทในบุคคลเดียว บุคคลที่ต้องดำรงหลายบทบาทจะต้องเผชิญความต้องการในแต่ละบทบาทแตกต่างกันออกไป หรือเป็นความไม่สอดคล้องกันของพฤติกรรมที่แสดงออกมาในแต่ละบทบาท เช่น บทบาทที่มากเกินไปจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบทบาทสำหรับบุคคลที่เป็นเป้าหมาย เมื่อถูกกำหนดให้ดำรงตำแหน่งมากกว่าหนึ่งตำแหน่งขึ้นไป

4. ความไม่สอดคล้องกันในความคาดหวังและความต้องการขององค์การในรูปแบบของความไม่สอดคล้องกันของนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ความไม่สอดคล้องกันของการประเมินเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน หรือความไม่สอดคล้องกันที่เกิดจากข้อร้องเรียนต่างๆ ของบุคคลภายในองค์การ จะทำให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล หรือความขัดแย้งต่อบทบาทของบุคคล

2.1.3.3 สาเหตุของความขัดแย้งในบทบาท

เคอร์เรน (Curran, 1977) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในบทบาท ดังนี้

1. เกิดจากความบกพร่องของผู้สวมบทบาท หมายถึง ข้อบกพร่องทางด้านร่างการ จิตใจ หรือบุคลิกภาพ ทำให้ไม่สามารถแสดงบทบาทได้ หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้

2. เกิดจากความสับสนในบทบาท เนื่องจาก

2.1 การกำหนดบทบาทไม่ชัดเจนทำให้ผู้แสดงบทบาทเกิดความสับสน เป็นเหตุให้ระเบียบวินัย และประสิทธิภาพขององค์การลดลง

2.2 ความผิดพลาดในการกำหนดบทบาท เช่น เมื่อให้บุคคลแสดงบทบาทหนึ่ง แล้วมีการเปลี่ยนบทบาทภายหลัง หรือเพิ่มบทบาทอื่น ย่อมทำให้บุคคลที่สวมบทบาทเกิดความสับสน

2.3 การไม่กำหนดบทบาท ทำให้ผู้ที่ต้องสวมบทบาทเกิดความอึดอัดใจ และขัดแย้ง เช่น การไม่มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

3. เกิดจากการละเมิดบทบาท หมายถึง การไม่ได้แสดงบทบาทที่ดำรงอยู่ แต่ไปแสดงบทบาทอื่นๆ นอกเหนือจากบทบาทของตนเอง

4. เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องรับบทบาทต่างๆ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยที่ไม่สอดคล้องกับบทบาทของตน

Ref. code: 25595802036359XFH

2.1.3.4 ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในบทบาท

ผู้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาทจำนวนมากเชื่อว่า สาเหตุส่วนใหญ่ของความขัดแย้งในบทบาทจะนำไปสู่ความคิดที่เกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งจากทฤษฎีบทบาทชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งในบทบาทเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังของคนกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มต่อบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ ทำให้บุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาท บุคคลนั้น มีงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่

1. บุคคลที่ต้องรับผิดชอบหลายบทบาท จะนำไปสู่ความยากลำบากในการตัดสินใจและปฏิบัติให้พอใจ การที่ต้องดำรงบทบาทที่มากเกินไปจะทำให้บุคคลไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด ปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความเครียดและเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความพึงพอใจ ผลผลิต และระดับการเข้าออกจากงานที่สูงขึ้น (Cooper & Marshall, 1976)

2. ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียด โดยเฉพาะความท้อแท้ด้านอารมณ์ และทำให้สูญเสียสัมพันธภาพส่วนบุคคล และไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน อันมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Schuab & Iwanicki, 1982, Jackson et al., 1986)

3. เมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาทจะส่งผลอย่างมากกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้บริหาร ค่าจ้างในการทำงาน และความผูกพันกับองค์การลดถอยลง (Davis, 1989) และมีแนวโน้มลาออกจากงานในที่สุด

2.1.4 ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity)

2.1.4.1 ความหมายของความคลุมเครือในบทบาท

คาร์น และคณะ (Kahn et al., 1964) ให้ความหมายความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การขาดข้อมูลข่าวสาร ขอบเขตของบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการถูกจำกัดในข้อมูลข่าวสาร หรือบทบาทที่ถูกคาดหวังนั้นนิยามไม่ชัดเจน

ริซโซ และคณะ (Rizzo et al., 1970) ให้ความหมายความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง เป็นสิ่งที่ผู้ดำรงบทบาทขาดความชัดเจน และความเข้าใจในบทบาทที่ดำรงอยู่ ซึ่งประกอบด้วยมิติของความไม่ชัดเจนในเรื่องของสิ่งที่ถูกคาดหวัง วิธีการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาท

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ให้ความหมายความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การที่คนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน บทบาท

Ref. code: 25595802036359XFH

ความคาดหวังเกี่ยวกับงานของผู้ร่วมงาน และเกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน

เดวิส (Davis, 1989) ให้ความหมายความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การไม่นิยามรายละเอียดบทบาทที่แน่ชัดและเพียงพอ ทำให้บุคคลไม่แน่ใจว่าควรกระทำอย่างไรในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากบุคคลไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ

สคาลซี (Scalzi, 1988) ให้ความหมายความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การขาดความกระจ่างชัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg & Baron, 1997) ให้ความหมายความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การที่บุคคลสับสนเกี่ยวกับความคาดหวังความไม่รู้ในภาระงานของตนเอง เช่น สับสนในอำนาจ หรือความรับผิดชอบ และบทบาทที่คลุมเครือ จะทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจต่อภาระหน้าที่และขาดความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้ลาออกจากองค์การได้ในที่สุด

ดังนั้น จากความหมายของความคลุมเครือในบทบาทผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นการขาดความไม่ชัดเจนในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้เกิดความสับสน และไม่เข้าใจในวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1.4.2 ที่มาของความคลุมเครือในบทบาท

คาร์ล และคณะ (Kahn et al., 1964) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความคลุมเครือในบทบาทว่าเกิดขึ้นได้จากหลายแหล่ง ดังนี้

1. ขนาดขององค์การและความซับซ้อนทันสมัยขององค์การที่มีมากเกินไป ทำให้สมาชิกในองค์การไม่รับรู้และไม่เข้าใจ

2. การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงการจัดระบบใหม่ๆ ในองค์การบ่อยครั้ง

3. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงของโครงทางด้านสังคม

4. มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากรในองค์การบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลต่อการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคลในองค์การ

5. การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในองค์การ ซึ่งนำไปสู่การเรียกร้องให้เกิดความต้องการใหม่ๆ ของสมาชิกในองค์การ

6 การกำหนดปรัชญา และแนวทางในกานบริหารงาน ซึ่งมีการจำกัดของการติดต่อสื่อสาร ส่งผลให้สมาชิกในองค์การแต่ละระดับได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

Ref. code: 25595802036359XFH

2.1.4.3 มิติของความคลุมเครือในบทบาท

ริซโซ เฮ้า และเลิร์ทแมน (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) ได้สร้างตัวแบบวัดความคลุมเครือในบทบาทขึ้นมาโดยให้รายละเอียดของความคลุมเครือในบทบาทว่า เป็นการทำนายผลที่ตามมาจากการปฏิบัติงาน หรือตอบสนองของบุคคลที่ครอบครองบทบาทนั้น รวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ชัดเจน โดยมีปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคล ในแต่ละข้อของแบบวัดความคลุมเครือในบทบาทจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การจัดสรรเวลา สัมพันธภาพกับผู้อื่น ความชัดเจนในบทบาทหรือการชี้แนะแนวทางในการครอบครองบทบาทที่เป็นอยู่ กฎระเบียบ นโยบาย และความสามารถที่จะทำนายผลที่เกิดจากพฤติกรรมนั้นๆ

ต่อมาบีเตียนและอาร์มินาคิส (Bedeian & Armenakis, 1981) ได้ศึกษามิติของความคลุมเครือภายใต้พื้นฐานแนวคิดของ คาร์น และคณะ (Kahn et al., 1964) ต่อมา ริซโซ และคณะ (Rizzo et al., 1970) มีการศึกษาต่อโดยซอเยอร์และซาน์ย (Sawyer, 1992 and Singh et al., 1996) ค้นพบมิติของความคลุมเครือในบทบาท ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

1. ความคลุมเครือในบทบาทที่คาดหวัง (Goal/Expectation/ Responsibility Ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในสิ่งที่ถูกคาดหวังและสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย

2. ความคลุมเครือในกระบวนการทำงาน (Process Ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การรวมไปถึงความไม่ชัดเจนในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความคลุมเครือในการจัดลำกับความสำคัญของงาน (Priority Ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในเรื่องของการกำหนดเวลางาน และการจัดตามลำดับความสำคัญของงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จทั้งหมด

4. ความคลุมเครือในการแสดงพฤติกรรม (Behavior Ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนว่าถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทในสถานการณ์ต่างๆ อย่างไร จึงไม่สามารถแสดงบทบาทตามตำแหน่งได้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม

บูเออร์ (Bauer, 2002) เสนอแนวคิดว่า ในการศึกษาความคลุมเครือในบทบาทส่วนใหญ่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของความคลุมเครือในบทบาทและผลลัพธ์ที่ในเชิงลบ ส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษาในมิติของบทบาทตามตำแหน่ง หรือถามในด้านการเผชิญกับความคลุมเครืออย่างไร และมีการสื่อสารกันอย่างไรในขณะที่ไม่มีความชัดเจน

Ref. code: 25595802036359XFH

สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดความคลุมเครือในบทบาทที่นักวิจัยนิยมใช้กันอย่างแพร่พลาย คือ แบบวัดของริซโซ และคณะ (Rizzo et al., 1970) ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท 11 ข้อ ซึ่งต่อมาแบบวัดนี้ได้ถูกพัฒนาโดยซอเยอร์ ซาน์ย และคณะ (Sawyer, 1992, Singh et al., 1996)

2.1.4.4 ผลของความคลุมเครือในบทบาท

ความคลุมเครือในบทบาทจะก่อให้เกิดปัญหาที่มีความสำคัญมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับปริมาณของความคลุมเครือในบทบาทที่เกิดขึ้น โดยความคลุมเครือในบทบาทอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น การขาดความชัดเจนในบทบาทที่คาดหวัง หรือความไม่แน่นอนในวิธีที่จะแสดงออกมาในบทบาท ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจ ไม่แน่ใจว่าตนเองตัดสินใจถูกต้องหรือไม่ ซึ่งทฤษฎีบทบาทเชื่อว่า หากบุคคลปฏิบัติงานโดยไม่ทราบว่าอะไรคืออำนาจหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจ อะไรคือสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าจะทำให้สำเร็จ และวิธีการที่ควรจะตัดสินใจจากทำให้เกิดความลังเลที่จะตัดสินใจ และปฏิบัติงานด้วยความไม่มั่นใจ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ จากความไม่ชัดเจนในบทบาท (Rizzo et al., 1970)

ความคลุมเครือในบทบาทอาจเกิดขึ้นจากแบบพรรณนาลักษณะงานสำหรับตำแหน่ง (Job Description) ซึ่งบ่อยครั้งไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ เมื่อไม่มีความชัดเจนในแบบพรรณนาลักษณะงานจะทำให้ผู้รับตำแหน่งใหม่รู้สึกสับสนในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่แท้จริง ขาดความเข้าใจในงานและอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ทำให้รู้สึกไม่มั่นคง เกิดความเครียด และจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารได้ ถ้าหากปฏิบัติงานในบทบาทที่ยังไม่ชัดเจนอยู่ (Hardy and Conway, 1988) ทฤษฎีบทบาทกล่าวว่า ถ้าบุคคลขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาใช้ประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งภายในองค์การ ความคลุมเครือในบทบาทจะเกิดขึ้น และอาจจะเป็นผลที่ตามมาต่อการป้องกันพฤติกรรมที่จะแสดงออกมา ซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปแบบของความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงที่มาของความเครียด หรือใช้กลไกป้องกันตัวโดยการบิดเบือนความจริงของสถานการณ์ (Kahn et al., 1964) เมื่อเกิดความกลุ่มเครือมากขึ้นจะส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรลดลง ส่งผลให้มีพฤติกรรมถดถอยมากขึ้น และเกิดความตั้งใจลาออกจากองค์กร

กล่าวคือผู้ที่มีความคลุมเครือในบทบาทจะเกิดความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตน ขาดความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดความสับสนและไม่เข้าใจในบทบาท หน้าที่ และวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่

1. ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ โดยเฉพาะด้านความอ่อนล้าของทางอารมณ์ และสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล บุคคลจะมีความรู้สึกท้อแท้ใน

Ref. code: 25595802036359XFH

ด้านการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และนำไปสู่ความเครียด หลีกเลี่ยงในการพบปะพูดคุยกับผู้อื่น เริ่มเข้างานสาย และขาดงาน ผลการปฏิบัติงานต่ำลง เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ส่งผลให้ลาออกจากงาน (Cordes & Dougherty, 1993)

2. เมื่อเกิดความคลุมเครือในบทบาทเพิ่มขึ้น บุคคลจะเกิดความไม่พึงพอใจในบทบาทของตนเอง เกิดความเครียดในระดับสูง มีความวิตกกังวล ความเกลียดชัง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และบิดเบือนปกปิดความจริง เกิดความรู้สึกว่าทำอะไรโดยปราศจากเหตุผล ไร้ทิศทาง ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง และสร้างความเสียกายต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ (Jackson & Schuler 1985; Rizzo et al., 1970) นอกจากนี้ยังพบว่าความเครียดจากงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความชัดเจนในบทบาท โดยความเครียดจะลดลงเมื่อความชัดเจนในบทบาทเพิ่มขึ้น (Paul, 1975)

3. ความคลุมเครือในบทบาทอาจเกิดจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับงานตำแหน่งบริหาร ซึ่งบ่อยครั้งจะไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ เมื่อมีความไม่ชัดเจนในคำบรรยายลักษณะงาน ทำให้ผู้เข้าสู้ตำแหน่งบริหารใหม่รู้สึกสับสนในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่แท้จริง ขาดความเข้าใจในงานและอำนาจที่มีจนทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ ขุ่นเคืองใจ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารได้ (Conway, 1988)

มาชและโอเซน (March & Olsen, 1976) เสนอเทคนิคการจัดการความคลุมเครือในบทบาท สามารถทำได้ดังนี้

1. ให้ความเอาใจใส่กับเรื่องการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

2. ควรเลือกใช้ช่องทางของข่าวสารข้อมูลให้เหมาะสม ถูกต้อง ชัดเจนกับลักษณะของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ และควรใช้สัญลักษณ์ให้ตรงกับบทบาทที่องค์การมอบหมายให้

3. ให้ความสำคัญแก่ภาระหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การ และงานประจำของบุคลากร โดยให้การยอมรับในหน้าที่ คุณงามความดีในบทบาทของแต่ละคน โดยแยกแยะมุมมองทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์การ พร้อมทั้งให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์การด้วย

2.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange: LMX) เปนทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการของภาวะผูนำและผลที่ตามมา

Ref. code: 25595802036359XFH

(Outcomes) พัฒนามาจากแนวคิดความสัมพันธ์แนวดิ่งที่เปนรายคู่ (The vertical dyad linkage model: VDI) มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) คือ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันตามโครงสร้างขององค์กร และคำว่ารายคู่แนวตั้งนั้น หมายถึง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

แนวคิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange: LMX) จะเน้นปฏิสัมพันธ์กับสมาชิก หรือเรียกว่า การแลกเปลี่ยนรายคู่ (Dyadic exchange) ซึ่งเกิดจากการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ที่สามารถเกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Group-level effect) โดยเชื่อว่า ผู้นำจะปฏิบัติตอผู้ใตบังคับบัญชาแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน โดยผู้นำจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน ซึ่งส่งผลต่อระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (Quality of exchange) ที่แตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุมที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูง (High LMX) จะได้รับความไว้วางใจความชอบพอการสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำ จะมีแนวโน้มในการเพิ่มความพยายามในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดีเพื่อตอบสนองความคาดหวังจากผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์พิเศษแก่ตน ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนต่ำ (Low LMX) จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาจ้าง จะถูกคาดหวังจากผู้นำ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และได้รับคาตอบแทนตามมาตรฐานการทำงาน (Gerstner and Day, 1997)

กล่าวโดยสรุปสาระของแนวคิดนี้ คือ การปฏิบัติของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณภาพการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างกันและกัน

2.2.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

สแกนดูรา เกรน และโนวาค (Scandura, Graen & Novak, 1986) ให้ความหมายว่า เป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลักษณะของความเป็นคู่ กล่าวคือ การกระทำของแต่ละคนมีผลต่ออีกบุคคลหนึ่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างคู่นั้นเกิดขึ้นกับผู้ตามจะเปลี่ยนไปและเกิดการแลกเปลี่ยนใหม่ขึ้นมา รวมไปถึงรูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกคู่นั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและแบ่งปันผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

เวย์นและกรีน (Wayne & Green, 1993) ให้ความหมายว่า เป็นการแลกเปลี่ยนและรูปแบบของความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นมาระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความสัมพันธ์ต่างตอบแทน ผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน เมื่อบทบาทหน้าที่การทำงานแตกต่างกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับ

Ref. code: 25595802036359XFH

การใช้อิทธิพลที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำมีต่อผู้ตามเท่านั้น แต่พฤติกรรมของผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อผู้นำเช่นกัน

ไลเด็น และมาสลิน (Liden & Maslyn, 1998) ให้ความหมายว่า เป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการร่วมกันปฏิบัติงานให้กับองค์การ

ทรัคเค็นโบรดท์ (Truckenbrodt, 2000) ให้ความหมายว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัมพันธภาพแบบ 2 ทาง คือ ผู้นำปฏิบัติต่อสมาชิกแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกันตามระดับหรือคุณภาพของความสัมพันธ์ ซึ่งมีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเป็นเงื่อนไขในการสร้างสัมพันธภาพนั้นๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้นำเช่นเดียวกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติต่อตนเอง

ดังนั้น จากความหมายการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนกันตามบทบาทของระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ต่างตอบแทน โดยบทบาทพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ได้รับก็จะมีการตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าวด้วยการให้ความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นการตอบแทนความเคารพนับถือเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลที่นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รูปแบบพฤติกรรมทั้งของผูนำการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

2.2.2 แนวคิดรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

แดนเซอโร แกรน และฮากา (Dansereau, Graen & Haga, 1975) รูปแบบของและสมาชิก ไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชานอกกลุ่ม (Out group) รูปแบบนี้มีลักษณะการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นทางการ คุณภาพการแลกเปลี่ยนของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับต่ำ (Low LMX) เนื่องจากผู้นำจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในกลุ่มของคนไร้ความสามารถ ไม่น่าเชื่อถือไว้วางใจ ความสัมพันธ์นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาการจ้างงาน ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการมอบหมายงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถ และความรับผิดชอบต่ำ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนบุคคล เป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีไม่มีความเชื่อถือและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แนวโน้มการลาออกจากงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

Ref. code: 25595802036359XFH

2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม (In group) รูปแบบนี้มีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบกับสมาชิกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คุณภาพการแลกเปลี่ยนของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับสูง (high LMX) เนื่องจากผู้นำจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในกลุ่มของคนที่มีความสามารถ น่าเชื่อถือ ความสัมพันธ์นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ ไว้ใจ ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจ มอบหมายงานสำคัญที่ต้องใช้ความสามารถและต้องรับผิดชอบสูงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนบุคคล ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า พึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2.2.3 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ไดเนสช์ และลิเด็น (Dienesch & Liden, 1986) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลแตกต่างกัน โดยมีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นการแสดงออกต่อสาธารณะถึงการให้การสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและสถานภาพส่วนบุคคล ทั้งในและนอกองค์การ โดยความจงรักภักดีจะเกี่ยวข้องกับการไว้วางใจซึ่งกันและกันในแต่ละสถานการณ์

2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) เป็นการรับรู้ปริมาณ ทิศทาง และคุณภาพของงาน และช่วยเหลือกันทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทั้งสองฝ่ายมีส่วนทำร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน อาจสะท้อนได้จากความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ ความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน หรือปริมาณงานที่ทั้งสองฝ่ายทุ่มเทให้กับงานร่วมกัน

3. ความชอบพอ (Affection) เป็นความสัมพันธ์ด้านบวกระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าความสัมพันธ์จากงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีพื้นฐานมาจากความประทับใจซึ่งกันและกัน เช่น คล้ายคลึงกันทางกายภาพพื้นฐานทางการศึกษา หรือบุคลิกภาพ

ต่อมา ลิเด็น และมาสลิน (Liden and Maslyn, 1998) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) จำนวนองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบใหม่ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่ม คือ การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional respect) เป็นความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแสดงออกถึงการนำความรู้

Ref. code: 25595802036359XFH

ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับอำนาจจากความชำนาญในงาน (Expert Power) ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีนักวิชาการได้แบ่งองค์ประกอบชี้วัดการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพในด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยสามารถรวบรวมและสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	Dienesh and Liden (1986)	Liden and Maslyn (1998)
ความจงรักภักดี (Loyalty)	/	/
การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution)	/	/
ความชอบพอ (Affection)	/	/
การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional respect)		/

2.2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารมีลักษณะแบบร่วมมือกันในกลุ่มงาน จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย การสื่อสารแบบร่วมมือกันจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Lee & Jaesub, 1997)

2. ความชอบพอกัน เป็นส่วนสำคัญ ของช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาความสัมพันธ์และความชอบพอกันจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Dockery, Terry M., Steiner & Dirk D., 1990)

3.พฤติกรรมประจบประแจง เป็นพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำให้ความสนใจ และเกิดความประทับใจ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ

Ref. code: 25595802036359XFH

ซึ่งพฤติกรรมประจบประแจงนี้ ส่งผลให้คุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง (Deluga, Ronald J., & Perry J.T., 1997)

4. การสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Settoom, Bennett & Liden, 1996)

5. การรับรู้ความคล้ายคลึงกัน ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้คล้ายคลึงกันในด้านวิธีการจัดการกับปัญหา จะพัฒนาความชอบพอกันในช่วงของการแรกของการทำงาน จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มากขึ้นในอนาคต (Liden, Wayne & Stilwell, 1993)

6. ความประทับใจ ผู้นำที่มีความประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลต่อความชอบพอของผู้นำ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Wanye and Ferris, 1990)

2.2.5 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษา ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายคุณภาพความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1. การลาออกจากงานต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับต่ำมีแนวโน้มลาออกจากงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับสูง (Graen, Liden & Hoel, 1982)

2. การประเมินการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับสูง ผู้นำจะประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง (Grean, Novak & Sommerkamp, 1982)

3. ความพึงพอใจต่องาน ผู้นำที่มีการแลกปลี่ยนความสัมพันธ์บังคับบัญชาในระดับที่ดี จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่องานในระดับสูง (Duchon, Green & Taber, 1986)

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หากมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าผู้นำมีความยุติธรรม ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในระดับสูง (Deluga, Settoon, Bennett & Liden, 1996)

5. ความผูกพันต่อองค์กร การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการแลกเปลี่ยน

Ref. code: 25595802036359XFH

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Eisenberger, 2004)

2.3 ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

2.3.1 ความหมายความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) ให้ความหมายความตั้งใจลาออก หมายถึง ความต้องการ หรือความตั้งใจของบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และอิทธิพลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอันที่จะเปลี่ยนแปลงหรือออกจากงานที่ทำอยู่

เท็ดและเมเยอร์ (Tett & Meyer, 1993) ให้ความหมายความตั้งใจลาออก หมายถึง เป็นความคิดที่จะหาทางลาออกจากการทำงานในปัจจุบัน และคิดที่จะหางานอื่นทำด้วย

จิตวิมล สัตยารังสรรค์ (2556) ให้ความหมายความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่บุคคลมีความคิดและความตั้งใจที่จะเลิกทำงานกับองค์การ โดยมีความคิดที่จะลาออกหรือโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังองค์การอื่น ซึ่งเป็นความตั้งใจที่จะพ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การโดยความสมัครใจ

ชลธิชา บรรจงธรรม (2557) ให้ความหมายความตั้งใจลาออก หมายถึง ความคิดของพนักงานที่ต้องการจะลาออกจากการทำงานในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกต้องการลาออกและมีแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมลาออกจริง

ดังนั้น จากความหมายของความตั้งใจลาออก ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นความต้องการของบุคคลในกรที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในองค์การ เพื่อไปปฏิบัติงานที่องค์การอื่น อาจเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

การลาออกตามแนวคิดของ เฮนแมนและจัจส์ (Heneman & Judge, 2000) จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) แบ่งเป็น

1.1 การลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้ (Avoidable) องค์การสามารถหาวิธีป้องกันได้ ได้แก่ การปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้น หรือมอบหมายงานใหม่ให้แก่พนักงาน

1.2 การลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable) องค์การไม่สามารถหาวิธีป้องกันได้ ได้แก่ การลาไปศึกษาต่อ การลาออกเพื่อหางานใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

2. การลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) แบ่งเป็น

Ref. code: 25595802036359XFH

2.1 การไล่ออก เป็นวิธีที่องค์การจะดำเนินการเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจเป็นพนักงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัย หรือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

2.2 การปรับลดพนักงาน เป็นวิธีที่องค์การจะใช้ดำเนินการกับพนักงานเป็นกลุ่ม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งบางครั้งอาจทำอย่างถาวร หรือชั่วคราวก็ได้

2.3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออก

มอบเลย์ และคณะ (Mobley et al., 1982) ได้เสนอตัวแบบที่มีรายละเอียดมากที่สุด ซึ่งได้ศึกษาและรวบรวมตัวแปรทั้งหมดจากตัวแบบอื่นๆ ระหว่างความพึงพอใจ และการลาออกโดยสมัครใจ โดยปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อาทิ อายุ การดำรงตำแหน่ง ค่านิยมของพนักงาน ปัจจัยภายในองค์การ ความคาดหวังเกี่ยวกับงานปัจจุบัน และความน่าจะเป็นที่ค้นพบทางเลือกได้ เพื่ออธิบายความซับซ้อนของกระบวนการลาออก ตัวแบบนี้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกและการลาออกในอนาคตมี 4 ปัจจัยหลัก คือ

2.3.3.1 ความพึงพอใจในงาน

ในกระบวนการลาออกจะต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของความพึงพอใจนานและความสัมพันธ์ที่มีต่อการลาออกดังนี้

ประการแรก บุคคลแต่ละคนมีความต้องการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักและตอบสนองความต้องการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยต้องจัดงานที่เหมาะสมให้กับคนแต่ละคน รวมถึงออกแบบระบบค่าตอบแทนที่เหมะสม

ประการที่สอง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจของพนักงานจะมาจากค่านิยมของแต่ละบุคคล แม้ว่าองค์การจะมีนบายเพิ่มค่าตอบแทนตามผลงาน หากไม่มีการสื่อสารให้พนักงานทราบ พนักงานอาจเกิดความไม่พึงพอใจในองค์การ องค์การควรมีการวัดความพึงพอใจในด้านการรับรู้ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ประการที่สาม ความพึงพอใจในงานมีหลายด้าน ตามค่านิยมที่แตกต่างกันของพนักงาน องค์การไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจได้หมดทุกด้าน แต่องค์การอาจทดแทนด้วยการเพิ่มคุณค่าด้านอื่นได้ เช่น องค์การที่ไม่สามารถเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน แต่อาจมีนโยบายการจัดงานที่เหมาะสมหรือรูปแบบการบริหารในแบบที่พนักงานต้องการ

ประการสุดท้าย ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกในปัจจุบันเท่านั้น ไม่สามารถทำนายความคาดหวังของพนักงานได้ในอนาคต และไม่สามารถเปรียบเทียบความพึงพอใจเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้ทำนายการลาออกได้โดยตรง เช่น หากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานปัจจุบันและตั้งใจที่จะลาออก แต่หากในอนาคตองค์การจะมอบหมายบทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ที่น่าสนใจ อาจทำให้พนักงานยังไม่ตัดสินใจลาออกได้

Ref. code: 25595802036359XFH

2.3.3.2 ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับในอนาคตของงานที่ทำในปัจจุบัน

ผลที่จะได้รับในอนาคตของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก เนื่องจากพนักงานจะมีความคาดหวังต่องานในปัจจุบันที่ส่งผลไปถึงอนาคต เช่น หากพนักงานไม่พึงพอใจในงานปัจจุบันก็อาจจะยังไม่ลาออกเนื่องจากคาดหวังว่าในอนาคตจะได้โยกย้าย หรือมีเปลี่ยนแปลงบวกได้ในอนาคต หรือพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานปัจจุบันก็อาจจะลาออกได้เนื่องจากคาดหวังว่ามีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งน้อย หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ พนักงานอาจจะเริ่มต้นหางานใหม่ได้

2.3.3.3 ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับจากการในองค์การ

การที่พนักงานเกิดไม่ความพึงพอใจในงานและมีความคาดหวังในอนาคตด้านลบจะเป็นตัวแปรที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ แต่ในทางกลับกันพบว่า หากพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานและมีความคาดหวังในอนาคตด้านบวกก็อาจจะลาออกจากองค์การได้ เพราะพนักงานทราบว่ามีงานอื่นที่น่าสนใจมากกว่า ส่วนพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในงานและมีความคาดหวังในอนาคตด้านลบก็อาจจะไม่ลาออกจากองค์การก็ได้เพราะไม่ทราบว่ามีงานอื่นที่น่าสนใจ

2.3.3.4 ผลกระทบจากสิ่งที่ไม่ใช่งานโดยตรง

ตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้น 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานส่วนบุคคล โดยคำนึงงานที่ทำในปัจจุบันและทางเลือกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งในและนอกองค์การ หากพนักงานที่ให้ความสำคัญกับงานมากตัวแปร 3 ตัวแรกจะมีความสัมพันธ์มากกว่าปัจจัยอื่นๆ แต่หากพนักงานที่ให้ความสำคัญกับสิ่งอื่นที่นอกเหนือจากงานตัวแปร 3 ตัวแรกก็จะมีความสำคัญน้อย

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการลาออกนั้น จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องของนโยบาย สภาพเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การโยกย้าย ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อครอบครัวของพนักงานได้

(1) การแสดงพฤติกรรมการถอนตัว

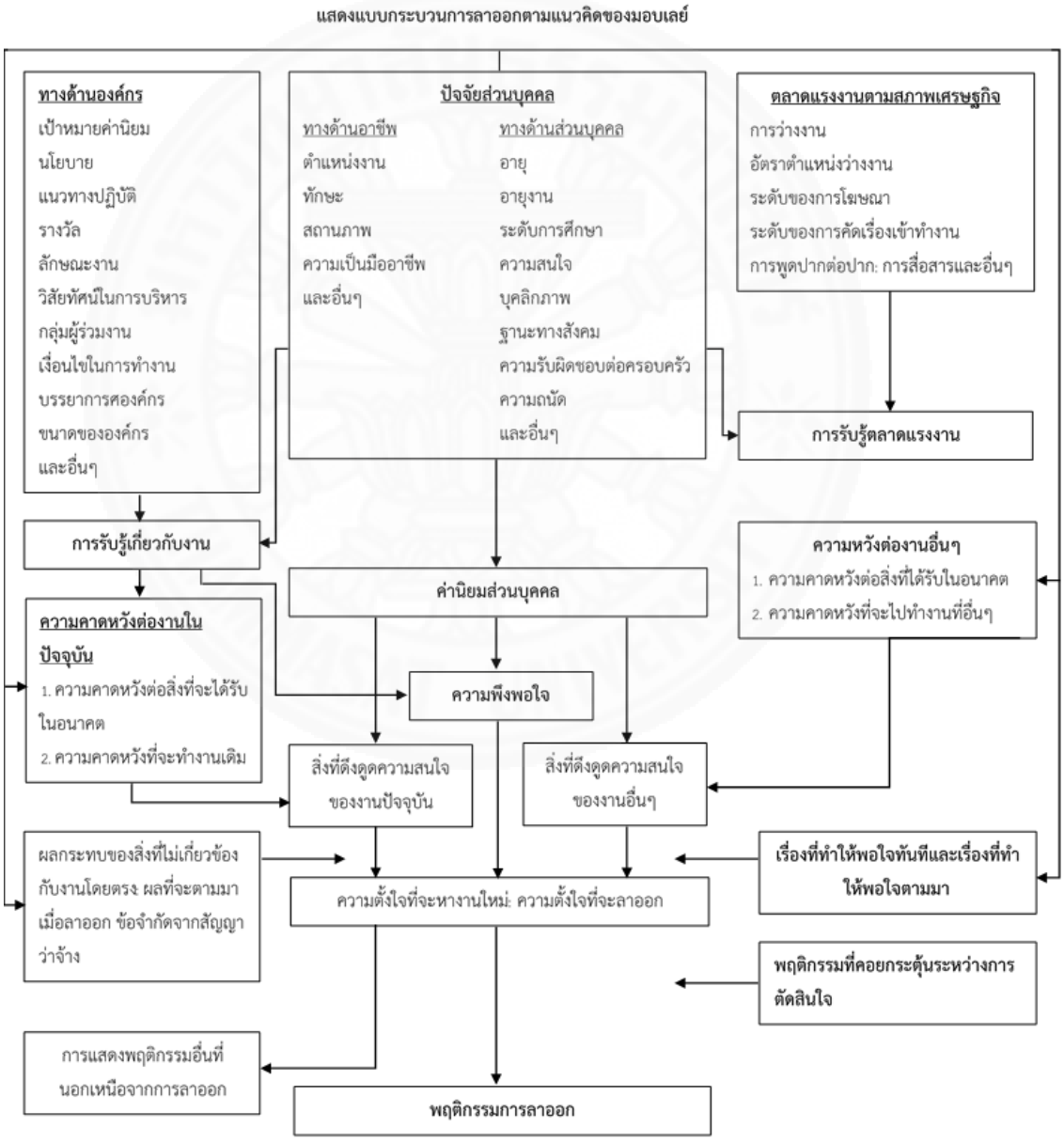
การลาออก การขาดงาน การไม่สนใจงาน เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่เรียกว่า การถอนตัวจากองค์การ แต่อย่างไรก็ตามพฤติกรรมการลาออกจากไม่เกิดจากพฤติกรรมการถอนตัว หากการลาออกเป็นผลมาจากแรงจูงใจอื่นๆ การลาออกอาจจะเกิดจากพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานที่มองเห็นโอกาสภายนอกองค์การหรือพนักงานที่ตัดสินใจเนื่องจากตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้พนักงานที่ตั้งใจลาออกจากงานแต่ไม่สามารถลาออกได้เนื่องจากความจำเป็นบังคับ

Ref. code: 25595802036359XFH

จะแสดงพฤติกรรมการถอนตัว เช่น การขาดงาน ความเฉื่อยชา เป็นต้น พนักงานเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานเมื่อความจำเป็นเหล่านั้นหมดไป

(2) ตัวแปรอื่นๆ

การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับนโยบายองค์การ แนวทางปฏิบัติ เงื่อนไขในการทำงาน การรับรู้เกี่ยวกับตลาดแรงงาน และค่านิยม ความคาดหวัง ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรด้านอาชีพที่แตกต่างกันของพนักงาน เป็นตัวแปรต้นของความพึงพอใจในการทำงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับงานในปัจจุบัน ความคาดหวังในองค์การอื่น และค่านิยมที่ไม่เกี่ยวกับงาน



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการลาออกของมอบเลย์ และคณะ (Mobley et al., 1979)

Ref. code: 25595802036359XFH

(3) ผลกระทบที่เกิดจากการลาออกจากงาน

มอบเลย์ (Mobley et al., 1982) ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากการลาออกว่า การลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กรก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ บุคคล และสังคมได้ ซึ่งผลกระทบนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

1. ผลกระทบต่อองค์การ

ผลดีที่เกิดแก่องค์การ คือ เมื่อพนักงานลาออก อาจจะทำให้องค์การสามารถรับพนักงานใหม่ที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานทดแทนพนักงานเก่า ก่อให้เกิดความรู้ แนวคิด และเทคโนโลยีใหม่ๆ นอกจากนี้การที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในองค์การจะทำเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเพื่อให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สามารถลดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาในบุคคลที่ต้องการเปลี่ยนงาน แต่ไม่สามารถทำได้ เช่น ไม่มีทางเลือก มีความจำเป็นทางครอบครัว บุคคลเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการถอนตัวจากองค์การ เช่น การขาดงาน ความเฉื่อยชา ดังนั้นถ้าบุคคลที่มีพฤติกรรมการถอนตัวจากองค์การมีโอกาสได้เปลี่ยนงานจะทำให้พฤติกรรมการถอนตัวจากองค์การลดลงได้ มีโอกาส่งเสริมผู้ที่ยังอยู่กับองค์การในการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นการให้อำนาจกับผู้ที่ยังอยู่ในองค์การ

ผลเสียต่อองค์การ คือ เมื่อพนักงานลาออก องค์การจะเกิดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มสูงขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ผลผลิตและประสิทธิภาพลดลง เนื่องจากอยู่ระหว่างการฝึกของพนักงานใหม่ รวมถึงหากพนักงานที่มีความสามารถ และมีความชำนาญสูงลาออกไป จะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ นอกจากนี้ในเรื่องรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์การหากผู้ที่ลาออกเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารหรือเป็นคนที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม ก็จะส่งผลกระทบในด้านปริมาณงานที่มีมากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และทำให้ขวัญกำลังใจของคนที่ยังปฏิบัติงานอยู่ลดลง การลาออกของบุคคลหนึ่งในองค์การจะส่งผลต่อทัศนคติของบุคคลที่เหลืออยู่ ซึ่งอาจเป็นผลให้อัตราของการเปลี่ยนงานสูงขึ้น เนื่องจากขวัญและกำลังใจไม่ดี และทำให้ทราบว่ามีทางเลือกใหม่ๆ ในงานใหม่ นอกจากนี้ยังทำให้คนส่วนใหญ่ตระหนักถึงเหตุผลต่างๆ ที่ทำให้เกิดความต้องการเปลี่ยนงาน ทำให้สูญเสียโอกาสที่ดีทางธุรกิจจากการเปลี่ยนงาน อาจเป็นสาเหตุให้ต้องระงับ หรือเลื่อนโครงการสำคัญ เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพิ่มภาระทางการบริหาร และต้องวางแผนการจัดการใหม่

2. ผลกระทบต่อตัวบุคคล

ผลดีต่อตัวบุคคล คือ บุคคลที่ลาออกอาจจะได้ทำงานที่ดีกว่าเดิม รวมถึงได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น บุคคลที่ลาออกไปจะได้มีโอกาสผ่อนคลายความเครียดจากงานเดิม และเมื่อประสบความสำเร็จในงานจะทำให้เกิดความเชื่อมั่น

Ref. code: 25595802036359XFH

ในตนเองสูงขึ้น บุคคลที่ได้รับเลือกเข้าทำงานใหม่จะเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานและความพยายามสูงขึ้น รวมถึงการที่มีพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ามาทำงาน จะกระตุ้นให้พนักงานเก่าที่คงอยู่มีชีวิตชีวามากขึ้น

ผลเสียต่อตัวบุคคล คือ การลาออกจากงานอาจทำให้เสียประโยชน์ที่ได้รับกับองค์การเดิม เช่น ตำแหน่ง สวัสดิการต่างๆ การเปลี่ยนงานใหม่อาจจะทำให้เกิดความเครียด หากบุคคลไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และครอบครัวได้ รวมถึงการเปลี่ยนงานอาจมีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน และความก้าวหน้าของอีกฝ่ายหนึ่งได้ รวมถึงต้องเสียค่าใช้จ่าย เสียเวลาในการหางาน และสิ้นสุดความสัมพันธ์กับบุคคลที่คุ้นเคยในสังคมเดิม ทำให้คนที่ยังอยู่แสวงหาเหตุผลของการลาออก และแสวงหาทางเลือกใหม่ไปด้วย

3. ผลกระทบต่อสังคม

ผลดีต่อสังคม คือ การเคลื่อนย้ายหน่วยงานใหม่เป็นความจำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศ และรายได้ที่สูงขึ้นจะทำให้ค่าเฉลี่ยรายได้ประชากรเพิ่มขึ้น หากลาออกจากงานด้วยเหตุผลจากความเครียดในงานจะเป็นการลดรายจ่ายทางสังคมที่ต้องใช้ดูแลในการรักษาสุขภาพของบุคคลนั้นๆ ได้

ผลเสียต่อสังคม คือ การที่บุคลากรจากงานจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้ราคาสินค้าสูงขึ้นตาม รวมถึงทำให้องค์การไม่สามารถขยายการลงทุนได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

กริตเมเยอร์ (Glissmeyer, 2007) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากตำรวจ 2 เมือง ทางตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐฯ จำนวน 114 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

มินเยน คู (Minyen Ku, 2007) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและการทำงานกับความตั้งใจลาออก การศึกษานี้เลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก 4 ปัจจัย คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความสามารถในการควบคุมงาน และความพึงพอใจค่าตอบแทน การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลกับผู้จัดการด้านอาหาร ในสถาบัน NACUFS จำนวน 2,875 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท

Ref. code: 25595802036359XFH

ความสามารถในการควบคุมงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก ส่วนความพึงพอใจค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก

เมลาห์ มารอม (Meyrav Marom, 2013) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดและความตั้งใจลาออกของพยาบาลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ การศึกษานี้เลือกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด 3 ปัจจัย คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และการมีหลายบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากพยาบาลใหม่ 25 โรงพยาบาลทั่วไป ในประเทศอิสราเอล จำนวน 201 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยก่อให้เกิดความเครียดทั้ง 3 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก โดยความคลุมเครือในบทบาทเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้ดีที่สุดเนื่องจากพยาบาลใหม่มักมีความสับสนและยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ชัดเจน

เว็ด และคณะ (Javed et al., 2014) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของความขัดแย้งในบทบาท คุณภาพชีวิตการทำงาน ความเครียดในการทำงาน และความตั้งใจลาออก การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ระดับผู้จัดการและพนักงานธนาคารพาณิชย์เอกชน ในประเทศปากีสถาน จำนวน 150 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งจะนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการทำงานมีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

ชมเพลิน คุณวุฒิกร (2547) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ: กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่ง โดยศึกษาปัจจัย คือ ความสับสนบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งทางบทบาทหน้าที่ ความพึงพอใจในงาน (ลักษณะงาน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน, ผลตอบแทน, โอกาสก้าวหน้า, ความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร) การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ให้บริการทางด้านคอมพิวเตอร์ จำนวน 170 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งทางบทบาทหน้าที่ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกเนื่องจากพนักงานมีระดับความขัดแย้งทางบทบาทหน้าที่ต่อทุกปัจจัยในระดับปานกลาง โดยเปรียบเทียบกับการทำงานภายใต้คำสั่งที่คลุมเครือ ส่วนความสับสนทางบทบาทที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ผลการศึกษาส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันคือ ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียด และความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจลาออกจากองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

Ref. code: 25595802036359XFH

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก

ฮันและเจเคิล (Han and Jekel, 2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX) และความตั้งใจลาออก โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาเก็บข้อมูลเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากพยาบาลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรด้านการดูแลสุขภาพในรัฐหนึ่งกลางตะวันตกในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพของ LMX มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก

อัลกาวา เดตาร์ เบรคบริล์ และบัลกาวา (Agarwal, Datta, Blake-Beard and Bhargava, 2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX) พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม และความตั้งใจลาออก โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ระดับผู้จัดการในธุรกิจภาคบริการประเทศอินเดีย 6 องค์การ จำนวน 979 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพของ LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก

เอเลนนิล (Elanain, 2014) ได้ศึกษาผลกระทบของความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX) และความตั้งใจลาออก โดยมีความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 241 คน จาก 15 บริษัทในดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยใช้แบบสอบถาม ผลจากการศึกษาพบว่า LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร และ LMX มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

โอเดเวซิโอคูร์ เดเมิร์ส และเคิร์ซ (Ozdevecioglu, Demirtas and Kurt, 2015) ได้ศึกษาผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่าง (LMX) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความตั้งใจลาออก โดยมีการรับรู้งานที่มีคุณค่าเป็นตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์พนักงานประจำในธุรกิจการผลิต ประเทศตุรกี จำนวน 440 คน ผลการศึกษาพบว่า LMX มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก และ LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Ref. code: 25595802036359XFH

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ผลการศึกษาส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันคือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เมื่อผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนกันจะทำให้คุณภาพการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความตั้งใจลาออกจากองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก

2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท

มินสกี้ (Minsky, 2002) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของบทบาทของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสาร และการรับรู้ด้านกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากพนักงานที่อยู่ในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา 4 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role Clarity) เนื่องจากความชัดเจนในบทบาทหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ ผู้นำที่มีการสื่อสารให้พนักงานที่ได้รับทราบข้อมูลการทำงานที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ผู้นำคาดหวัง และปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างถูกต้อง

แฮร์ริสและเอลเพลน (Harris and Eplion, 2007) ได้ศึกษาเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX) และผลการทำงาน โดยศึกษาปัจจัยผลการทำงานด้านความขัดแย้งในบทบาท ความพึงพอใจในงาน การให้ข้อมูลด้านบวกแก่องค์การ และการให้ข้อมูลด้านบวกแก่หัวหน้างาน การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในกองฉลาก ของรัฐในทิศตะวันออกประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 136 คน ผลการศึกษาพบว่า LMX มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน การให้ข้อมูลด้านบวกแก่องค์การ และการให้ข้อมูลด้านบวกแก่หัวหน้างาน

ฮูเวอร์ (Hoover, 2009) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการสร้างบุคลิกภาพและเอกลักษณ์ของตนเองต่อรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดความเครียดและผลลัพธ์ขององค์การ การศึกษาเป็นเชิงสำรวจเก็บข้อมูลนักเรียนในมหาวิทยาลัยของรัฐขนาดใหญ่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐ จำนวน 232 คน การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และการมีหลายบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า LMX มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดทั้ง 3 ปัจจัย และความสัมพันธ์ของ LMX ที่มีคุณภาพสูงจะเป็นแรงเสริมที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

Ref. code: 25595802036359XFH

โอจูยอนและคิมยองชุน (Oh Ju Yeon and Young Kyun Kim, 2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานและภาวะหมดไฟโดยมี LMX เป็นตัวแปรกำกับ การศึกษาตัวแปรลักษณะงานประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และการมีหลายบทบาท ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลกำกับของ LMX มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะงานและภาวะหมดไฟ

มาร์ติน และคณะ (Martin et al., 2015) ได้ศึกษาเรื่อง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาปัจจัยของงาน, การเป็นสมาชิกขององค์การ และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบปัจจัยของงานประกอบด้วยปัจจัยย่อย พบว่า LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role Clarity)

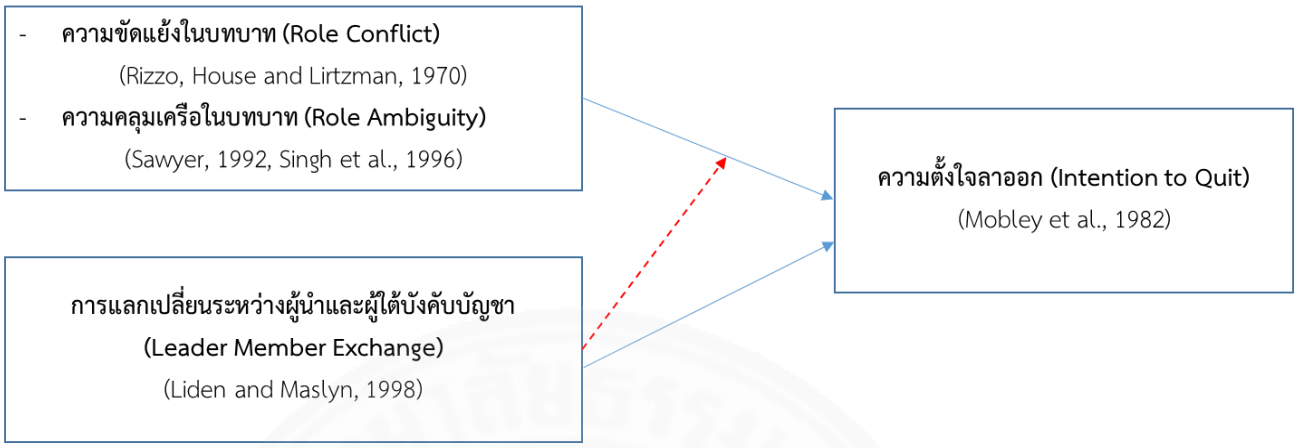
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ผลการศึกษาส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันคือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท อีกทั้งยังพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role Clarity) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลตรงกันข้ามกับความคลุมเครือในบทบาท สามารถอนุมานแทนกันได้ ผู้วิจัยเห็นว่าเมื่อผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนกันจะทำให้คุณภาพการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง พนักงานจะมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและไม่เกิดความขัดแย้งในบทบาท อาจจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป และลดอัตราการลาออกลงได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

สมมติฐานที่ 3.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

Ref. code: 25595802036359XFH

บทที่ 3
ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 สมมติฐานการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวม 382 คน จากประชากรทั้งหมดจำนวน 7,991 คน (ข้อมูลระบบฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ ธันวาคม 2559) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน .05 มีวิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

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

โดยที่ n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ (Sample Size)

N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า (Population = 7,991 คน)

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (Relative error = 0.05 หรือ 5%)

แทนค่า $N = \frac{7,991}{1 + 7,991(0.05)^2}$

$$= \frac{7,991}{20.97}$$

ดังนั้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง n = 382 คน

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 3.1

แสดงจำนวนตัวแทนของแต่ละแผนกตามสัดส่วน

สายงาน	จำนวน	สัดส่วน	กลุ่มตัวอย่าง
สายบริหารสินเชื่อ	1,188	15%	57
สายบริหารความเสี่ยง	75	1%	4
สายเทคโนโลยี	936	12%	45
สายศูนย์ปฏิบัติการ	4,001	50%	190
สายสนับสนุนอื่นๆ *	1,791	22%	85
รวม	7,991	100%	382

หมายเหตุ*: สายสนับสนุนอื่นๆ ประกอบด้วย ฝ่ายบัญชี, ทรัพยากรบุคคล, อาคาร, ตรวจสอบ, กำกับดูแล, วิจัย, ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables)

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ตามแนวคิดของริซโซ เฮ้าส์ และเลิรทแมน (Rizzo, House and Lirtzman, 1970)

2. ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ตามแนวคิดของซอเยอร์ และซาน์ย (Sawyer, 1992 and Singh et al., 1996)

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange) ตามแนวคิดของ ไดเนสซ์ และลิเด็น (Liden and Maslyn, 1998) ประกอบด้วย

1. ความจงรักภักดี (Loyalty)
2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution)
3. ความชอบพอ (Affection)
4. การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional respect)

Ref. code: 25595802036359XFH

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

คือ ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) ตามแนวคิดของมอบเลย์ และคณะ (Mobley et al., 1982)

3.2.3 ตัวแปรกำกับ (moderator variable)

คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange) ตามแนวคิดของ ลิเด็น และมาสลิน Liden and Maslyn (1998)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมและพัฒนาปรับปรุงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับองค์การปัจจุบัน โดยกำหนดประเด็นคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งลักษณะของเครื่องมือแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายปิด (Close – Ended Question) ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ตามแนวคิดของริซโซ เฮ้าส์ และเลิรทแมน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งในบทบาท ประกอบด้วยคำถามปลายปิด จำนวน 11 ข้อ ปรับปรุงจากกษวรรณ ราชศักดิ์ (2540) ครอบคลุมเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างมาตรฐานภายในหรือค่านิยมของบุคคลที่เป็นเป้าหมายกับการแสดงพฤติกรรมบทบาท ความขัดแย้งระหว่างการใช้เวลา แหล่งทรัพยากร หรือความสามารถของบุคคลที่เป็นเป้าหมายกับการแสดงพฤติกรรมบทบาท ความขัดแย้งหลายๆ บทบาทในบุคคลคนเดียว ความขัดแย้งในความคาดหวังและความต้องการขององค์การในรูปแบบของความไม่สอดคล้องกันของนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ความขัดแย้งจากการร้องเรียนต่างๆ และความขัดแย้งที่มาจากความไม่สอดคล้องกับการประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.2 ความคลุมเครือในบทบาท ประกอบด้วยคำถามปลายปิด จำนวน 11 ข้อ ปรับปรุงจากผ่องใส เจนศุภการ (2548) ตามองค์ประกอบของซอเยอร์ และซาน์ย (Sawyer, 1992; Singh et al., 1996) ประกอบด้วย

ความคลุมเครือในบทบาทที่คาดหวัง 4 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 1 - 4

ความคลุมเครือในกระบวนการทำงาน 3 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 5 -7

Ref. code: 25595802036359XFH

ความคลุมเครือในการจัดความสำคัญของงาน 2 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 8 - 9

ความคลุมเครือในการแสดงตามบทบาท 5 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 10 - 11

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 29 ข้อ ซึ่งปรับปรุงจากภัทราพร เตชทวีฤทธิ์ (2550) ตามแนวคิดของลิเดนและมาสลิน (Liden and Maslyn, 1998) ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

1. ความจงรักภักดี (Loyalty) 4 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 1 - 4
2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) 4 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 5 - 8
3. ความชอบพอ (Affection) 4 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 9 - 12
4. การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional respect) 4 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 13 - 16

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก ซึ่งพัฒนาปรับปรุงจากงานวิจัยของ น. ส.ศุภกานต์ น่วมจะโป๊ะ (2553) ตามแนวคิดของมอบเลย์ และคณะ (Mobley et al., 1978) แบบสอบถามมีจำนวน 10 ข้อ

ทั้งนี้ลักษณะของแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 เป็นข้อคำถามที่ใช้การวัดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ (Likert Scale Type) เพื่อต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในประเด็นนั้นๆ 5 ระดับดังนี้

ระดับคะแนน	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยมาก
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

วิธีการแปลผลแบบสอบถาม มาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยคิดจากค่าเฉลี่ยคะแนนของแบบสอบถาม มีการแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับน้อยที่สุด

Ref. code: 25595802036359XFH

3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ทำการศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวความคิด และรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการทำวิจัยวิจารณ์ และปรับปรุงข้อคำถาม คือ รศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ อาจารย์ ดร. นราเขต ยิ้มสุข และอาจารย์ ดร. ณัฏฐพัชร มณีโรจน์ หลังจากนั้นได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยด้านความตรงของเนื้อหา (Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Item Objective Congruence Index) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัยความชัดเจนและเหมาะสมของคำถาม (Clarity and Appropriateness) และความเหมาะสมของการจัดลำดับคำถาม (Sequence the Question)

3. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาไปทดลองเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) จำนวน 30 คน ในธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (α: Cronbach Alpha Coefficient) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) สูงกว่าระดับ 0.70 ซึ่งได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2

แสดงค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟ่าของตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปร	α: Cronbach Alpha Coefficient
ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)	.958
ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity)	.977
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX)	.987
ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)	.948

Ref. code: 25595802036359XFH

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยประสานกับเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลหน่วยงานต่างๆ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัด โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ให้ทราบอย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาให้ทำแบบสอบถามและจะเก็บแบบสอบถามคืนหลังแจกแบบสอบถามภายในหนึ่งสัปดาห์ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน จึงทำการตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยอธิบายและนำเสนอในรูปตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) การวิเคราะห์ข้อมูลการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์อิทธิพลรวม หรือปฏิสัมพันธ (Interaction Effect) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับ

Ref. code: 25595802036359XFH

3.7 สมมติฐานการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

ตารางที่ 3.3

สถิติและการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก	Multiple Regression Analysis
สมมติฐานที่ 1.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก	
สมมติฐานที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก	
สมมติฐานที่ 3.1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก	Interaction Effect
สมมติฐานที่ 3.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก	

Ref. code: 25595802036359XFH

บทที่ 4
ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กลุ่มตัวอย่าง

จากการสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 382 คนสามารถนำมาสรุปผลข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัย		จำนวน (คน) (n=382)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	180	47.1
	หญิง	202	52.9
	รวม	**382**	**100.0**
อายุ	22 – 30 ปี	176	46.1
	31 – 40 ปี	100	26.2
	41 – 50 ปี	58	15.2
	51 – 60 ปี	47	12.3
	มากกว่า 60 ปี	1	0.3
	รวม	**382**	**100.0**

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.1

แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

	ปัจจัย	จำนวน (คน) (n=382)	ร้อยละ (%)
อายุงาน	0 – 3.00 ปี	97	25.4
	3.01 – 5.00 ปี	74	19.4
	5.01 – 10.00 ปี	74	19.4
	10.01 – 20.00 ปี	54	14.1
	มากกว่า 20 ปี	83	21.7
	รวม	**382**	**100.0**
ตำแหน่งงาน	พนักงานชั้นตรี	97	25.4
	พนักงานชั้นโท	96	25.1
	พนักงานชั้นเอก	96	25.1
	พนักงานชั้นพิเศษ	76	19.9
	เจ้าหน้าที่บริหาร	17	4.5
	รวม	**382**	**100.0**
สายงาน	สายบริหารสินเชื่อ	57	14.9
	สายบริหารความเสี่ยง	4	1.0
	สายเทคโนโลยี	45	11.8
	สายศูนย์ปฏิบัติการ	191	50.0
	สายสนับสนุนอื่นๆ	85	22.3
	รวม	**382**	**100.0**

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 47.1 ตามลำดับ

2. อายุ จำนวนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 22 –30 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมา คือช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2ช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และช่วงอายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

Ref. code: 25595802036359XFH

3. อายุงาน จำนวนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานช่วง 0 –3 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 ช่วงอายุงาน 3.01 – 5.00 ปี และ 5.01 – 10.00 ปี มีจำนวนเท่ากัน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 และช่วงอายุงาน 10.01 – 20.00 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ตามลำดับ

4. ตำแหน่งงาน จำนวนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานชั้นตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมา คือ พนักงานชั้นเอกและพนักงานชั้นโท จำนวนเท่ากัน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 พนักงานชั้นพิเศษ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และเจ้าหน้าที่บริหาร จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

5. สายงาน จำนวนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานศูนย์ปฏิบัติการ จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา คือ สายสนับสนุนอื่นๆ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 สายบริหารสินเชื่อ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 สายเทคโนโลยี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และสายบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
ความขัดแย้งในบทบาท	2.70	.685	ปานกลาง
ความคลุมเครือในบทบาท	2.55	.685	น้อย
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.64	.717	มาก
ความตั้งใจลาออก	2.80	.868	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งในบทบาท อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ค่าเฉลี่ยระดับความคลุมเครือในบทบาท อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 ค่าเฉลี่ยระดับ

Ref. code: 25595802036359XFH

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และค่าเฉลี่ยระดับความตั้งใจลาออก อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1 - 3 โดยได้ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป (Adjusted R^2) ระหว่างตัวแปรทำนายกับความตั้งใจลาออก

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634[a]	.402	.398	.674

a. Predictors: (Constant), ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย โดยมีตัวแปรอิสระ คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .398 สามารถอธิบายได้ว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 39.8 ด้วยความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ .674

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.4

แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	115.611	3	38.537	84.871	.000[b]
Residual	171.637	378	.454		
Total	287.249	381			

Dependent Variable: ความตั้งใจลาออก

b. Predictors: (Constant), ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.4 แสดงการทดสอบค่าแปรปรวน (ANOVA Test) พบว่า ค่า F มีค่าเท่ากับ 84.871 และมีค่า Sig เป็น .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ที่ใช้ในการทดสอบ จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนดไม่มีค่าเป็นศูนย์ หรืออีกนัยหนึ่งตัวแปรอิสระสามารถลดความผิดพลาดในการประมาณตัวแปรตามได้ แสดงว่าสมการถดถอยมีจริง และการทดสอบสมมติฐานโดยหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก รวมทั้งพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาพยากรณ์เชิงเส้นตรง จะได้ผลดังตารางที่ 4.5

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ระหว่างตัวแปรทำนายกับความตั้งใจลาออก

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.730	.407		4.252	.000
ความขัดแย้งในบทบาท	.321	.096	.253	3.340	.001
ความคลุมเครือในบทบาท	.356	.097	.281	3.664	.000
การแลกเปลี่ยนระหว่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	-.193	.068	-.160	-2.864	.004

Dependent Variable: ความตั้งใจลาออก

จากตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย โดยมีตัวแปรอิสระคือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) มีค่าเท่ากับ .321 .356 และ -.193 ตามลำดับ และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบดิบได้ ดังนี้

$$Y = 1.730 + .321\ X_1 + .356\ X_2 - .193\ X_3$$

หมายเหตุ

ตัวแปรอิสระ : X_1 คือ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict: RC)

X_2 คือ ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity: RA)

X_3 คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange: LMX)

ตัวแปรตาม : Y คือ ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit: IQ)

Ref. code: 25595802036359XFH

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

H_0 ความขัดแย้งในบทบาท**ไม่มี**ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

H_1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบ พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B,β) เท่ากับ .321 และ .253 หมายความว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนความขัดแย้งในบทบาทไป 1 คะแนน คะแนนความตั้งใจลาออกจะเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ .321 โดยความสัมพันธ์ความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออกมีค่า Sig = 0.001 < 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่า ความขัดแย้งในบทบาท**มีความสัมพันธ์เชิงบวก**กับความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

H_0 ความคลุมเครือในบทบาท**ไม่มี**ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

H_1 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบ พบว่า ความคลุมเครือในบทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B,β) เท่ากับ .356 และ .281 หมายความว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนความคลุมเครือในบทบาทไป 1 คะแนน คะแนนความตั้งใจลาออกจะเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ .356 โดยความสัมพันธ์ความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออกมีค่า Sig = 0.000 < 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่า ความคลุมเครือในบทบาท**มีความสัมพันธ์เชิงบวก**กับความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก

H_0 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา**ไม่มี**ความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก

H_1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบ พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B,β) เท่ากับ -.193 และ -.160 หมายความว่า

Ref. code: 25595802036359XFH

หากมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไป 1 คะแนน คะแนนความตั้งใจลาออกจะเปลี่ยนไปในทิศทางตรงกันข้ามเท่ากับ -.193 โดยความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและความตั้งใจลาออกมีค่า Sig = 0.004 < 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา **มีความสัมพันธ์เชิงลบ**กับความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1–3.2 เพื่อหาอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction effect) ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก ผู้วิจัยทดสอบตัวแปรกำกับโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) โดยมีลำดับขั้นตอนการใส่ตัวแปรเพื่อวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงชั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใส่ตัวแปรอิสระ (ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท) และตัวแปรกำกับ (การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา) เพื่อทำนายตัวแปรตาม (ความตั้งใจลาออก)

ขั้นตอนที่ 2 คำนวณค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรกับ แล้วนำค่าปฏิสัมพันธ์ที่คำนวณได้ใส่ในสมการเพื่อทำนายตัวแปรตาม

จากการแทนค่าปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรในขั้นตอนที่ 2 นี้ หากตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแปรกำกับต่อเมื่อค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า .05 (Sig < .05) ถ้าค่าปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่ตัวแปรกำกับ โดยค่าปฏิสัมพันธ์แสดงในตารางที่ 4.6

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป (Adjusted R^2) ในการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ขั้นที่ 1	.634[a]	.402	.398	.674
ขั้นที่ 2	.657[b]	.432	.424	.659

a. Predictors: (Constant), ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

b. Predictors: (Constant), ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา, ความขัดแย้งในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความคลุมเครือในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ตัวแปรที่ใช้ทดสอบอิทธิพลกำกับในขั้นที่ 2 คือ ความขัดแย้งในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความคลุมเครือในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Adjusted R Square) เท่ากับ .424 สามารถอธิบายได้ว่าปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับสามารถทำนายความแปรปรวนของความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 42.4 ด้วยความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ Std. Error of the Estimate เท่ากับ .659

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.7

แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ของตัวแปรกำกับที่ใช้ในการทำนายอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระและความตั้งใจลาออก

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.611	3	38.537	84.871	.000[a]
	Residual	171.637	378	.454		
	Total	287.249	381			
2	Regression	123.964	5	24.793	57.091	.000[b]
	Residual	163.285	376	.434		
	Total	287.249	381			

Dependent Variable: ความตั้งใจลาออก

a. Predictors: (Constant), ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

b. Predictors: (Constant), ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา, ความขัดแย้งในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความคลุมเครือในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.7 แสดงการทดสอบค่าแปรปรวน (ANOVA Test) พบว่า ค่า F มีค่าเท่ากับ 57.091 และมีค่า Sig เป็น .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .005 ที่ใช้ในการทดสอบ จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนดไม่มีค่าเป็นศูนย์ หรืออีกนัยหนึ่งตัวแปรอิสระสามารถลดความผิดพลาดในการประมาณตัวแปรตามได้ แสดงว่าสมการถดถอยมีจริง และการทดสอบสมมติฐานโดยหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก รวมทั้งพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาพยากรณ์เชิงเส้นตรง จะได้ผลดังตารางที่ 4.8

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์เป็นแบบขั้นทำนายความตั้งใจลาออก โดยมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

Model		Unstandardized Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
ขั้นที่ 1	(Constant)	1.730	.407		4.252	.000
	ความขัดแย้งในบทบาท	.321	.096	.253	3.340	.001
	ความคลุมเครือในบทบาท	.356	.097	.281	3.664	.000
	การแลกเปลี่ยนระหว่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	-.193	.068	-.160	-2.864	.004
ขั้นที่ 2	(Constant)	1.913	.402		4.760	.000
	ความขัดแย้งในบทบาท	.233	.099	.184	2.349	.019
	ความคลุมเครือในบทบาท	.261	.101	.206	2.589	.010
	การแลกเปลี่ยนระหว่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	-.382	.079	-.316	-4.847	.000
	ความขัดแย้งในบทบาท x การแลกเปลี่ยนระหว่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	.052	.018	.136	2.921	.004
	ความคลุมเครือในบทบาท x การแลกเปลี่ยนระหว่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	.059	.025	.110	2.377	.018

Dependent Variable: ความตั้งใจลาออก

Ref. code: 25595802036359XFH

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท โดยมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรกำกับ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบดังนี้

- ความขัดแย้งในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) มีค่าเท่ากับ .052
- ความคลุมเครือในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (B) มีค่าเท่ากับ .059

$$Y = 1.913 + .233\ X_1 + .261\ X_2 - .382\ Z + .052\ X_1Z + .059\ X_2Z$$

หมายเหตุ

ตัวแปรอิสระ: X_1 คือ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict: RC)

: X_2 คือ ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity: RA)

Z คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange: LMX)

ตัวแปรกำกับ: X_1Z คือ ความขัดแย้งในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (RCxLMX)

X_2Z คือ ความคลุมเครือในบทบาท x การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (RAxLMX)

ตัวแปรตาม : Y คือ ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit: IQ)

สมมติฐานที่ 3.1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

H_0 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา **ไม่มี**อิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

H_1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรความขัดแย้งในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B,β) มีค่าเท่ากับ .052 และ .136 อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก มีค่า Sig = 0.004 < 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 แสดง

Ref. code: 25595802036359XFH

ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา **มีอิทธิพลกำกับ**ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

H_0 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา **ไม่มี**อิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

H_1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรความคลุมเครือในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B,ß) มีค่าเท่ากับ .059 และ .110 อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก มีค่า Sig = 0.018 < 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา **มีอิทธิพลกำกับ**ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันผลการทดสอบอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตามวิธีการของลัว และคณะ (Luo et al., 2008) โดยมีขั้นตอนคือ แบ่งกลุ่มตัวแปรกำกับ (การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา) ออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งกำหนดโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ในการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง (Median = 3.7500) หากกลุ่มตัวอย่างที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่ามัธยฐาน จะถูกจัดให้เป็นกลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ และกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่ามัธยฐานจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง จากนั้นจึงนำกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มไปเข้าสมการถดถอยพหุคูณทีละสมการ เพื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเปรียบเทียบกัน ดังตารางที่ 4.9

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ และกลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง

ตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก	**LMX ต่ำ** (n=186)		**LMX สูง** (n=196)	
	Beta	**Sig**	**Beta**	**Sig**
ความขัดแย้งในบทบาท	.256	.034	.236	.006
ความคลุมเครือในบทบาท	.315	.009	.282	.001

จากตารางที่ 4.9 จากการแบ่งกลุ่มการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ – สูงเพื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นต่อตัวแปรตาม ผู้วิจัยพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทต่อความตั้งใจลาออก พบว่า กลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .256 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .236
- ความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทต่อความตั้งใจลาออก พบว่า กลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .315 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .282

จากการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า กลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐานสูงกว่ากลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ดังนั้นกลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำจะมีอิทธิพลทำให้เกิดความตั้งใจลาออกสูงกว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง

Ref. code: 25595802036359XFH

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการศึกษาเพื่อศึกษาระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก รวมถึงศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรบนพื้นฐานของแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำราทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ (Likert Scale Type) โดยกลุ่มประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวม 382 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และพบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.5จากนั้นจึงหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (α: Cronbach Alpha Coefficient) มีค่าเกิน 0.7 ในทุกตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ โดยค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรต้นมีค่าเท่ากับ 0.948 – 0.987 จึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หลังจากที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามแล้ว และนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาประมวลผลและทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อทำการคำนวณหาร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์สมการพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร รวมถึงการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) โดยมีผลการศึกษาดังนี้

Ref. code: 25595802036359XFH

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวม 382 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 เป็นเพศชาย จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 47.1 มีอายุระหว่าง 22 –30 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 มีอายุงานอยู่ในช่วง 0 – 3 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 อยู่ในตำแหน่งงานพนักงานชั้นตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และปฏิบัติงานอยู่ในสายงานศูนย์ปฏิบัติการ จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

5.1.2 ระดับคะแนนของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .685 ค่าเฉลี่ยระดับความคลุมเครือในบทบาทอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .685 ค่าเฉลี่ยระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .717 และค่าเฉลี่ยระดับความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .868

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษานี้ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาและความตั้งใจลาออก สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

Ref. code: 25595802036359XFH

ตารางที่ 5.1

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3.1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก	ยอมรับสมมติฐาน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก” สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

5.2.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง สามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างอาจจะต้องเชิญกับความมากเกินไปของบทบาท ซึ่งแนวคิดของมัลดารี (Muldary, 983) ได้อธิบายไว้ว่า ความมากเกินไปของบทบาทจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังของบทบาทที่ครอบครองอยู่ทั้งหมดกับแหล่งที่จะสนองความคาดหวังนั้นมีอยู่ไม่สมดุลกัน และด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานสายสนับสนุน ที่มักต้องเผชิญกับความคาดหวังทั้งจากหัวหน้างาน พนักงานภายใน ซึ่งด้วยรูปแบบการทำงานจะต้องเป็นงานที่

Ref. code: 25595802036359XFH

สนับสนุนพนักงานภายในที่ทำหน้าที่การตลาด และรูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ยังคงเน้นงานเชิงเอกสาร ซึ่งใช้ความละเอียดรอบคอบในการทำงานสูง ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานนาน ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานภายใน (พนักงานสินเชื่อ) ที่มีความต้องการงานที่รวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และในขณะเดียวกันพนักงานสายสนับสนุนก็ต้องเผชิญกับความกดดันในด้านความถูกต้องของงานจากการกำหนด KPI และความต้องการของหัวหน้างาน จึงทำให้เกิดความเครียด เหนื่อยล้า สับสน และลำบากในการตัดสินใจ พนักงานไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะทำอย่างไร และปฏิบัติอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจได้ทุกฝ่าย และไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด จึงมีโอกาสที่จะประสบภาวะความมากเกินไปของบทบาท ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น และไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังได้ทุกฝ่าย ซึ่งทำให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การลดถอยลง ส่งผลพนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออก สอดคล้องกับผลการศึกษาของมินเยน คู (Minyen Ku, 2007), กริตเมเยอร์ (Glissmeyer, 2007) และเว็ด และคณะ (Javed et al., 2014) ที่พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจลาออก หากพนักงานที่มีความขัดแย้งในบทบาท และความเครียดที่สูงขึ้น จะนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น

5.2.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคลุมเครือในบทบาทอยู่ในระดับน้อย สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ในองค์การที่เก็บข้อมูลนั้นมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน ทั้งในด้านสายบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงทำให้บทบาทต่างๆ ในการทำงานมีคนรับผิดชอบ และมีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งแนวคิดการขัดเกลาทางสังคม คือ กระบวนการที่ให้สมาชิกในสังคมได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม กฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ของสังคม ซึ่งการขัดเกลาทางสังคมจะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้บทบาท ทราบถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติของตน รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงาน และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในองค์การได้ (Maanen and Schein, 1997) แต่ด้วยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22 –30 ปี และมีอายุงานอยู่ในช่วง 0 – 3 ปี ซึ่งถือว่าอยู่ในกลุ่มพนักงานใหม่ อาจยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนเรื่องของข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงอาจเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนในการมอบหมายงานของหัวหน้างาน ทำให้ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ไม่มีกรอบที่แน่ชัดทำให้ไม่ทราบว่างานที่ตนเองต้องปฏิบัติมีมากน้อยเพียงใด ทำให้พนักงานเกิดความคลุมเครือในบทบาทขึ้น อาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในงาน รวมถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การลดลง (Podsakoff et al., 2000) และเกิดความตั้งใจลาออกไปจากองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเมลาห์ มารอม

Ref. code: 25595802036359XFH

(Meyrav Marom, 2013) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดและความตั้งใจลาออกของพยาบาลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ โดยพบว่า ความคลุมเครือในบทบาทเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้ดีที่สุดเนื่องจากพยาบาลใหม่มักมีความสับสนและยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ชัดเจน และผลการศึกษาของมินเยน คู (Minyen Ku, 2007), กริตเมเยอร์ (Glissmeyer, 2007) และชมเพลิน คุณวุฒิกร (2547) ที่พบว่า ความคลุมครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจลาออก หากพนักงานที่มีความคลุมครือในบทบาทสูงขึ้น จะนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น

5.2.3 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก

ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่การสัมภาษณ์พนักงานใหม่ โดยผู้นำจะเป็นผู้คัดเลือกพนักงานใหม่ด้วยตนเอง ซึ่งจะมีเกณฑ์การคัดเลือกทั้งด้านบุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ผู้นำมักจะมีความชอบพอ และถูกชะตา จึงทำให้เกิดทัศนคติที่ดีระหว่างกันตั้งแต่ต้น และจากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานธนาคารอยู่ระหว่าง 0 – 3 ปี ในด้านการทำงานพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้องการคำแนะนำ การสอนงาน และต้องอยู่ภายใต้การดูแลของหัวหน้างานใกล้ชิด ด้วยความใกล้ชิดทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับรู้ความรู้สึกนึกคิดของกันและกัน ซึ่งผู้นำมักใช้วิธีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกันแบบในกลุ่ม (In Group) คือ จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิด ได้รู้จักซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นการดึงดูดให้พนักงานใหม่รู้สึกเกิดความเชื่อใจและไว้ใจมากขึ้น ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์นี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่ากับหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพูนต่อองค์การมากขึ้น นอกจากนี้ในด้านเจตคติในการทำงานผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน จึงมีโอกาสที่มีเจตคติและค่านิยมด้านการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รับรู้คล้ายคลึงกันในด้านวิธีการจัดการกับปัญหา จึงทำให้การพัฒนาความชอบพอกันเกิดขึ้นในช่วงของการแรกของการทำงาน ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ได้มุ่งผลสำเร็จ แต่เป็นวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย ทำงานร่วมกันแบบครอบครัว จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งแอรอน คาร์ลิก และฮามิลตัน (Aron, Kalick & Hamilton, 1988) กล่าวว่า บุคคลที่มีความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน จะทำให้เกิดความเข้าใจกัน ยอมรับกัน เชื่อมั่นและไว้วางใจกันนำไปการเกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

Ref. code: 25595802036359XFH

ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Deluga, Settoon, Bennett and Liden, 1996) และความผูกพันต่อองค์กร (Eisenberger, 2010) และไม่เกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฮันและเจเคิล (Han and Jekel, 2011) และโอเดเวซิโอคูร์เดเมิร์ส และเคิร์ซ (Ozdevecioglu, Demirtas and Kurt, 2015) ที่พบว่าคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอเลนนิล (Elanain, 2014) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ก็จะมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับต่ำ จะทำให้เกิดการลาออกจากงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับสูง

5.2.4 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความผันแปรของความตั้งใจลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับเป็นบวก (.052) ซึ่งแสดงถึงการเป็นตัวแปรกำกับที่มีลักษณะผันแปรตาม ทำให้ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามหรือผลลัพธ์มากขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ หากพนักงานมีระดับความขัดแย้งในบทบาทที่สูง และมีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ก็จะยิ่งมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาของ แดนเซอโร แกรน และฮากา (Dansereau, Graen, and Haga, 1975) ที่กล่าวว่า รูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชานอกกลุ่ม (Out group) จะมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ (Low LMX) เพราะผู้นำจะจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในกลุ่มของคนไร้ความสามารถ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาการจ้างงาน ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการมอบหมายงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถ และงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบสูง ซึ่งเคอร์เรน (Curran, 1977) กล่าวว่าการไม่กำหนดบทบาท ทำให้ผู้ที่ต้องสวมบทบาทเกิดความอึดอัดใจจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และเกิดจากความสับสนในบทบาท ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งในบทบาทได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มการลาออกจากงานในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของแฮร์ริสและ

Ref. code: 25595802036359XFH

เอลเพลน (Harris and Eplion, 2007) และโอจูยอนและคิมยองชุน (Oh Ju Yeon and Young Kyun Kim, 2011) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท

5.2.5 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความผันแปรของความตั้งใจลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับเป็นบวก (.059) ซึ่งแสดงถึงการเป็นตัวแปรกำกับที่มีลักษณะผันแปรตาม ทำให้ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามหรือผลลัพธ์มากขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ หากพนักงานมีระดับความคลุมเครือในบทบาทที่สูง และมีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ก็จะยิ่งมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาของ แดนเซอโร แกรน และฮากา (Dansereau, Graen, and Haga, 1975) ที่กล่าวว่า รูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชานอกกลุ่ม (Out group) จะมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ (Low LMX) เพราะผู้นำจะไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนบุคคล และอาจก่อให้เกิดการจำกัดของการติดต่อสื่อสาร ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดไม่ชัดเจนในบทบาทกระบวนการทำงาน นำไปสู่ความคลุมเครือในบทบาทได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มการลาออกจากงานในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฮูเวอร์ (Hoover, 2009) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความคลุมเครือในบทบาท และมินสกี้ (Minsky, 2002), มาร์ติน และคณะ (Martin et al., 2015) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role Clarity)

Ref. code: 25595802036359XFH

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับทางวิชาการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก โดยผลการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจลาออก และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก

นอกจากนี้ยังพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบและยืนยันผลการทดสอบอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว ยังพบว่ากลุ่มที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ จะทำให้เกิดความตั้งใจลาออกสูงกว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง

5.4 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1. องค์การควรให้ความสำคัญในการลดความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีผลทำให้เกิดความตั้งใจลาออกได้ องค์กรควรกำหนดนโยบาย สายบังคับบัญชา แนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนในหน้าที่ที่พนักงานต้องรับผิดชอบผ่านช่องทางต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงาน วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสมกับศักยภาพ และความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสม และป้องกันไม่ให้พนักงานในองค์การเกิดความขัดแย้ง และความคลุมเครือในบทบาทของตน

2. องค์การควรมีการจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างการรับรู้ทัศนคติ และความเข้าใจระหว่างองค์การกับสมาชิกภายในองค์การให้เข้าใจความต้องการอย่างถูกต้อง เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้รับความร่วมมือ สามารถปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กร อันจะช่วยลดความเครียดในบทบาทหน้าที่ที่เกิดขึ้นของบุคคลได้ และทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันอีกด้วย

3. องค์กรควรสนับสนุน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานได้ทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน รวมถึงมีจัดให้มีกระบวนการสะท้อนกลับ (Positive Feedback) อย่างสร้างสรรค์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้

Ref. code: 25595802036359XFH

พนักงานเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ถึงข้อดี สิ่งที่ควรปรับปรุงในการทำงาน และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้สามารถลดความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

4. องค์การควรให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกองค์ประกอบ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก องค์การจะต้องให้การสนับสนุน จัดฝึกอบรมแก่ผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถดูแลและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในช่วงแรกของการรับพนักงานใหม่ หรือโยกย้ายเปลี่ยนหน่วยงาน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่พนักงานต้องเผชิญกับความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง และไม่ทราบความคาดหวังองค์การใหม่ ผู้นำจึงมีบทบาทมากในการดูแล ให้คำปรึกษาพนักงานใหม่อย่างใกล้ชิด หากผู้นำมีพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง จะสามารถลดความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงได้

5.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตัวแปรเพียง 3 ตัวที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก คือ ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งอาจมีตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

2. ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบแบบสอบถามนั้นได้มีการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ตรงกับจุดประสงค์ของงานวิจัยนี้ จึงทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจำกัดอยู่แค่ในแบบสอบถามเท่านั้น ซึ่งอาจมีข้อมูลตัวแปรมิติอื่นที่ไม่ได้อยู่ในแบบสอบถาม อาจต้องค้นหาข้อมูลเชิงลึกจากการสังเกตหรือการสัมภาษณ์เพิ่มเติม

3. งานวิจัยชิ้นนี้ควรมีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความรู้สึกของบุคคลอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้ที่จะนำข้อมูลวิจัยชุดนี้ไปใช้ควรระมัดระวังการนำข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ และข้อมูลเชิงสถิติอื่นๆ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาซึ่งเมื่อระยะเวลาผ่านไปหรือมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น อาจทำให้มีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกได้

Ref. code: 25595802036359XFH

5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาในตัวแปรกำกับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออก ที่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์อิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความตั้งใจลาออก เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็นต้น

2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งองค์กร ทั้งพนักงานสายการตลาด และสายสนับสนุน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมยิ่งขึ้นซึ่งอาจจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่แตกต่างและชัดเจน รวมถึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แยกระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้เห็นภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกัน แตกต่างจากการศึกษาในมุมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

4. ควรทำการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการเก็บรวบรวมใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายกลุ่ม (Focus Group) ในการค้นหาข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปขยายขอบเขตการวิจัยให้กว้างมากขึ้นและให้ทราบประเด็นที่แตกต่างของการศึกษาวิจัย

Ref. code: 25595802036359XFH

รายการอ้างอิง

หนังสือ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพ

พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิพงษ์. (2547). “การขัดเกลาทางสังคมเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม” ประมวลสาระชุดวิชา “พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม” ชุดที่ 10 บัณฑิตศึกษาชุดวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. มสธ.

การค้นคว้าอิสระ

ชมเพลิน คุณวุฒิกร (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ. สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

ชลธิชา บรรจงธรรม (2557). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกและคงอยู่ในงานของพยาบาล กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิยาลัยแห่งหนึ่งของรัฐ. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิตวิมล สัตยารังสรรค์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจลาออกจากองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Books

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. Career Development International, 17 (3), 208-230.

Brown, A.W. and D.J.Moberg. (1980). Organization Theory and Management: A Marco Approach. New York: John Wiley and Sons.

Cockerham C. William. (1995). “The Global Society: an introduction to Sociology.” Mc Graw-Hill.

Ref. code: 25595802036359XFH

Cronk, T., et al. (1994). HumanResource Management.SouthMelbourne: Thomas Nelson.

Cooper, Cary L.; Dewe, Philip J. and O'Driscoll, Michael P. (2001). Organizational Stress. Thousand Oaks, California: Sage.

Cordes, C.L., and Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. The Academy of Management Review. Vol.18 No.4, 621-656.

Curran, Joseph. (1977). Introductory Sociology, A Basic Self-Instructional Guide, New York: MeGrew-Hill Book Company.

Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.

Davis, Keith and John W. Vewstrom. (1989) Human Behavior at Worth Organizational Psychology. 8th ed. Newyork: McGraw-Hill.

De Cenzo & Robbins. (1998). Human Resource Management. 6th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Management Review, 11 (3), 618-634.

Dockery, Terry M. ve Steiner, D.Dirk (1990), "the Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange", Group and Organization Studies, Vol.15, No.4, s.395-413.

Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L.,& Jones, J.R. (2004). Perceived Organizational Support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.). The employment relationship: Examining Psychological and contextual perspectives. Oxford University Press.

Farley E. John. (1990). "Sociology". Prentice-Hall, Inc.

Frank, Alland. (1969). Organizational communication and behavior: communicating to improve performance (5). 1st ed New York: Holt, Rinehart Winston.

Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirica Test Using Company Records. Academy of Management Journal, 47, 277-286.

Ref. code: 25595802036359XFH

Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, p. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997) Behavior in organizations (6thed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 247-286.

Hardy, M. E., & Conway, M. E. (1988). Role theory: Perspectives for health professionals (2 ~d ed.). Norwalk, CT: Appleton & Lange

Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2000). Compensation attitudes. In S. L. Rynes and B. Gerhart (Eds.), Compensation in organizations (pp. 61–103). San Francisco, CA: Jossey-Boss.

Hoover, Jon (2009). A common word: 'More positive and open, yet mainstream and orthodox'. Theological Review, 30 (1). pp. 50-77.

Jackson, S. and R. Schuler. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36, 16-78.

Kahn and others. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity. Newyork: John Wiley.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. Personnel Psychology, 54, 101–114.

Luo, S. Q., Jiang, Y., Chen, X. P., & Xu, S. Y. (2008). Measurement of single-dimensional construct and multidimensional construct. Beijing: Peking University Press.

March, J. and Olsen, J. (1976) Organizational learning and the ambiguity of the past, in March, J. and Olsen, J. (eds), Ambiguity and choice in organizations, 54-68. Universitesforlaget, Bergen.

Mead, G.H. (1934). Mind, Self, and Society. Chicago: University of Chicago Press.

Michael Glissmeyer, J. W. (2007). Role Conflict, Role Ambiguity, And Intention To Quit The Organization: The Case Of Law Enforcement Officers'., (pp. 458-469). Mexico.

Mobley, William H. (1982). Employee turnover: Causes, Consequences, and Control. USA: Adison-wesley publishing company.

Ref. code: 25595802036359XFH

Moorhead. G. and Griffin. R.W., (2001). Organizational Behavior: Managing People and Organization. Boston: Houghton Miffin Co. Nelson and Quick, 2003. Organizational Behavior: foundations, realities,and challenges. 4th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western

Mowday. T.R., Porter, W.L., and Steers. (1982). M.R. Employee-Organization Lingkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York.

Owen Robert G. (1970). Organizational Behavior in Schools. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Paul, Robert J. (1975). "Some Correlates of Role Ambiguity-Men and Women in the Same Work Environment," Education Administration Quarterly. 11 (3): 85-98 ; Autumn

Robbins and Stephen Paul. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Appilcations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Sanders, K.et al. (2010). How to support Innovative behavior? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. Technology and Investment, 1, 29-68.

Slattery, J.T. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intentions. Annual Meeting in Midwest Academy of Management. Northeastern State University.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizen behavior. Acquisition Review Quarterly, 7 (30).

Wayne, Sandy J. and Green, Shawn A. (1993). "The Effect of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Manament Behavior" Human Relations. 46 No.12.

Yamane, Taro. (1973). Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. Newyork: Harper and Row Publication.

Ref. code: 25595802036359XFH

Articles

Hossam M. Abu Elanain. (2014). "Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment", Management Research Review, Vol. 37 Issue: 2, pp. 110-129.

Martin H, et al. (2015). Differential genetic interactions of yeast stress response MAPK pathways. Mol Syst Biol 11 (4):800.

Tett, R.P, and Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intentions and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology 46: 259-293

Rizzo, John R., House and Lirtzman, S.I. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex Organizations", Administrative Science Quarterly, 15 (2), pp. 150-162.

Soonhee Kim, Bradley E Wright. (2007). "IT Employee Work Exhaustion: Toward an Integrated Model of Antecedents and Consequences", Review of Public Personnel Administration. Columbia: Jun 2007. Vol.27, Iss.2; pg.147.

Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decision: A meta-analytic path model. Personal Psychology, 61, 309-348.

Theses

Aron, A. (1988). The matching hypothesis reconsidered again: Comment on Kalick and Hamilton. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 441-446.

Barbara Dale Minsky. (2002). LMX Dyad Agreement: Construct Definition And The Role Of Supervisor/Subordinate Similarity And Communication In Understanding LMX. The Interdepartmental Program in Business Administration.

Baron, J. N., Hannan, M. T. & Burton, M. D. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms [Electronic version]. *American Journal of Sociology*, 106 (4), 960-1012.

Ref. code: 25595802036359XFH

Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). “A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity.” *Academy of Management Journal*, 24, 417–424.

Cooper, C. L., and Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.

Deluga, Ronald J. and Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (3), 239-252.

Duchon, D., Green, S., & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.

Gerstner, Charlotte R.; and Day, David V. (1997). Meta-Analysis Review of Leader Member Exchange Theory: Correlation and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82 (6): 827-844.

Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.

Han G.H. & Jekel M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management* 19, 41–49.

Harris, J.H., Harris, R.B., and Eplion, D.M., (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes [Electronic version]. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 92-107.

Kalick, S. M., & Hamilton, T. E. III. (1986). The matching hypothesis reexamined. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 673-682.

Karatepe, OM. and Uludag, O. (2008). ‘Affectivity, Conflicts in The Work-Family Interface, and Hotel Employee Outcomes,’ *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), 30-41.

Ref. code: 25595802036359XFH

Liden, R. C., and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management,* 24(1), 43-72.

Meyrav Marom and Meni Koslowsky. (2013). The Effects of Role Stressors, Work-Related Hassles, and Critical Job Events on Mental Health over Time: A Study of New Employees, *International Journal of Psychological Studies*, 5(3).

Minyen Ku. (2007). An Examination of Work-Family Conflict And Intention To Leave Among College And University Foodservice Managers, the Degree of Doctor Of Philosophy.

Muhammad Javed, Muhammad Arsalan Khan, Muhammad Yasir, Suhaib Aamir, Kamran Ahmed (2014). Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention: Evidence from Pakistan, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(3) 125-133.

Oh Ju Yeon and Young Kyun Kim. (2011). Moderating Effect of LMX on the Relationship between Job Characteristics and Job Burnout for Small and Medium E-business Employees. The e-Business Studies, 12(4), 23-47.

Onyemah, Vincent. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299–313.

Mahmut Ozdevecioglu, Ozgur Demirtas and Tugba Kurt. (2015). The Effect Of Leader-Member Exchange On Turnover Intention And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Meaningful Work, "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th.

Podsakoff, p. M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). "Organizational citizen ship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26(3), pp. 513–563.

Sawyer, J. E. (1992). "Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences." *Journal of applied psychology*, 77, 130–142.

Ref. code: 25595802036359XFH

Scalzi C. (1988). Role stress and coping strategies of nurse executives. *Journal of nursing administration*, 18 (3), 34-38.

Scandura, T. A.; Graen, G. B.; and Novak, M. A. (1986). When Manager Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of applied psychology*. 71 (4): 579-584.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: The differential effects of perceived organizational support and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219 –227.

Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners." *Journal of Marketing*, 60, 69–91.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.

Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.

Ref. code: 25595802036359XFH

ภาคผนวก

Ref. code: 25595802036359XFH

ภาคผนวก ก

แสดงค่าอำนาจจำแนก (t-test) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item - Total Correlation: CITC) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	α: Cronbach Alpha Coefficient
ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)		**.958**
1	ท่านคิดว่างานที่ต้องทำตามบทบาทนั้นน่าเบื่อ	.955
2	ท่านทำงานตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของท่าน	.950
3	ท่านมีเวลาเพียงพอในการทำงานให้สำเร็จ	.950
4	ท่านได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีผู้ช่วยเหลือที่จะทำงานให้สำเร็จ	.956
5	ท่านได้รับมอบงานตามความรู้ ความสามารถ	.952
6	ท่านได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีอุปกรณ์ และเครื่องมือเพียงพอในการปฏิบัติงาน	.961
7	ท่านได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม	.949
8	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานกลุ่มใด	.953
9	ท่านสามารถทำงานกับทีมมากกว่า 2 ทีมขึ้นไป ซึ่งมีแนวทางการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกัน	.951
10	ท่านต้องทำงานภายใต้นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน	.958
11	งานของท่านได้รับการยอมรับจากบุคคลหนึ่ง แต่ไม่ได้รับยอมรับจากอีกบุคคลหนึ่ง	.960

Ref. code: 25595802036359XFH

ข้อ	ข้อคำถาม	α: Cronbach Alpha Coefficient
ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity)		**.977**
1	ท่านทราบลักษณะงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	.973
2	ท่านสามารถแยกบทบาทของตนเองและบทบาทของผู้ร่วมงานได้	.974
3	ท่านทราบความคาดหวังของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน	.972
4	ท่านทราบความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน	.973
5	ท่านเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างถ่องแท้	.972
6	ท่านมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน	.982
7	ท่านเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	.972
8	ท่านสามารถจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	.972
9	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานในหน้าที่ได้	.975
10	ท่านไม่มั่นใจว่าการทำงานของท่านจะได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	.979
11	ท่านไม่มั่นใจว่าการทำงานของท่านจะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	.977

Ref. code: 25595802036359XFH

ข้อ	ข้อคำถาม	α: Cronbach Alpha Coefficient
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา		**.987**
1	หัวหน้างานปกป้องท่านจากการถูกผู้อื่นตำหนิเสมอ	.987
2	หัวหน้างานไว้วางใจที่จะมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงแก่ท่านเสมอ	.985
3	ท่านมักจะแก้ข้อกล่าวหาให้หัวหน้างานทุกครั้งที่หัวหน้างานถูกกล่าวถึงในทางที่ไม่ดี	.987
4	ท่านเชื่อมั่นกับการตัดสินใจของหัวหน้างานในทุกเรื่อง	.986
5	ท่านเต็มใจทำงานตามที่หัวหน้างานมอบหมาย แม้จะเป็นงานนอกเหนือจากหน้าที่	.986
6	ท่านยินดีร่วมงานกับหัวหน้างานอย่างเต็มที่ไม่ว่างานนั้นจะยากเพียงใด	.988
7	หัวหน้างานกับท่านจะร่วมกันแก้ปัญหา และอุปสรรคในงานเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด	.985
8	ท่านและหัวหน้างานร่วมมือกันแก้ปัญหาการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	.985
9	ท่านชื่นชอบหัวหน้างานของท่าน	.985
10	ท่านมีความสุขที่ได้ร่วมงานกับหัวหน้างาน	.985
11	หัวหน้างานให้ความเป็นกันเองกับท่าน	.986
12	หัวหน้างานทำให้ท่านรู้สึกสนุกกับการทำงาน	.987
13	ท่านยอมรับในความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานของหัวหน้า	.987
14	หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเป็นมืออาชีพ	.986
15	หัวหน้างานของท่านมีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง	.986
16	หัวหน้างานให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้องและครอบคลุมเสมอ	.986

Ref. code: 25595802036359XFH

ข้อ	ข้อคำถาม	α: Cronbach Alpha Coefficient
ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)		**.948**
1	ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานอยู่บ่อยๆ	.940
2	ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์การนี้จนเกษียณอายุการทำงาน	.944
3	ท่านมีความพอใจกับการทำงานในองค์การนี้และไม่สนใจเปลี่ยนงานใหม่	.942
4	ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่องค์การอื่น หากได้รับข้อเสนอการทำงานที่เทียบเท่าหรือดีกว่าเล็กน้อยในองค์การปัจจุบัน	.940
5	ท่านสนใจติดตามข้อมูลประกาศรับสมัครงานตามสื่อต่างๆ อยู่เสมอ	.947
6	ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานบ้าง เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านลาออกจากองค์การ	.948
7	ท่านรู้สึกว่าองค์การอื่นมีงานที่น่าสนใจกว่างานที่ทำในปัจจุบัน	.940
8	ท่านรู้สึกว่างานที่ทำเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตครอบครัว/ ส่วนตัว	.949
9	ท่านคิดว่าการโอนย้ายหรือการลาออกไปทำงานใหม่ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ดี	.939
10	ท่านรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การแม้มีทางเลือกที่ดีกว่าก็จะยังคงทำงานอยู่กับองค์การ	.939

Ref. code: 25595802036359XFH

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามชุดนี้ จะใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้มากที่สุด ซึ่งแบบสอบถามถูกแบ่ง ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านในความร่วมมือที่ท่านได้กรุณาสละเวลาในการประเมินแบบสอบถามชุดนี้อย่างสมบูรณ์ อันจะทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

อัมพร เกียรติวิกรัย

มีนาคม 2560

Ref. code: 25595802036359XFH

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

   ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ ..... ปี

3. ประสบการณ์การทำงาน (อายุงาน) ในองค์การปัจจุบัน..... ปี

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

   ☐ พนักงานชั้นตรี ☐ พนักงานชั้นโท ☐ พนักงานชั้นเอก

   ☐ พนักงานชั้นพิเศษ ☐ เจ้าหน้าที่บริหาร

5. หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน

   ☐ สายบริหารสินเชื่อ

   ☐ สายบริหารความเสี่ยง

   ☐ สายเทคโนโลยี

   ☐ สายศูนย์ปฏิบัติการ

   ☐ สายสนับสนุนอื่นๆ โปรดระบุ.....

Ref. code: 25595802036359XFH

ส่วนที่ 2.1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาท

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดจากค่านิยมของบุคคล						
1	ท่านคิดว่างานที่ต้องทำตามบทบาทนั้นน่าเบื่อ					
2	ท่านทำงานตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับค่านิยม และความเชื่อของท่าน					
ความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดจากการใช้เวลา และการใช้ทรัพยากร						
3	ท่านมีเวลาเพียงพอในการทำงานให้สำเร็จ					
4	ท่านได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีผู้ช่วยเหลือที่จะทำงานให้สำเร็จ					
5	ท่านได้รับมอบงานตามความรู้ ความสามารถ					
6	ท่านได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีอุปกรณ์และเครื่องมือเพียงพอในการปฏิบัติงาน					
7	ท่านได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม					
ความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดจากการดำรงหลายบทบาท						
8	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานกลุ่มใด					
9	ท่านสามารถทำงานกับทีมมากกว่า 2 ทีมขึ้นไป ซึ่งมีแนวทางการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกัน					
ความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดจากนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ						
10	ท่านต้องทำงานภายใต้นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน					
11	งานของท่านได้รับการยอมรับจากบุคคลหนึ่งแต่ไม่ได้รับยอมรับจากอีกบุคคลหนึ่ง					

Ref. code: 25595802036359XFH

ส่วนที่ 2.2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความคลุมเครือในบทบาทที่คาดหวัง						
1	ท่านทราบลักษณะงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
2	ท่านสามารถแยกบทบาทของตนเองและบทบาทของผู้ร่วมงานได้					
3	ท่านทราบความคาดหวังของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
4	ท่านทราบความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
ความคลุมเครือในกระบวนการทำงาน						
5	ท่านเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างถ่องแท้					
6	ท่านมั่นใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
7	ท่านเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
ความคลุมเครือในการจัดลำดับความสำคัญของงาน						
8	ท่านสามารถจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
9	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานในหน้าที่ได้					
ความคลุมเครือในการแสดงตามบทบาท						
10	ท่านไม่มั่นใจว่าการทำงานของท่านจะได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน					
11	ท่านไม่มั่นใจว่าการทำงานของท่านจะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					

Ref. code: 25595802036359XFH

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความจงรักภักดี (Loyalty)						
1	หัวหน้างานปกป้องท่านจากการถูกผู้อื่นตำหนิเสมอ					
2	หัวหน้างานไว้วางใจที่จะมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงแก่ท่านเสมอ					
3	ท่านมักจะแก้ข้อกล่าวหาให้หัวหน้างานทุกครั้งที่หัวหน้างานถูกกล่าวถึงในทางที่ไม่ดี					
4	ท่านเชื่อมั่นกับการตัดสินใจของหัวหน้างานในทุกเรื่อง					
การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution)						
5	ท่านเต็มใจทำงานตามที่หัวหน้างานมอบหมาย แม้จะเป็นงานนอกเหนือจากหน้าที่					
6	ท่านยินดีร่วมงานกับหัวหน้างานอย่างเต็มที่ไม่ว่างานนั้นจะยากเพียงใด					
7	หัวหน้างานกับท่านจะร่วมกันแก้ปัญหาและอุปสรรคในงานเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด					
8	ท่านและหัวหน้างานร่วมมือกันแก้ปัญหาการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด					

Ref. code: 25595802036359XFH

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความชอบพอ (Affection)						
9	ท่านชื่นชอบหัวหน้างานของท่าน					
10	ท่านมีความสุขที่ได้ร่วมงานกับหัวหน้างาน					
11	หัวหน้างานให้ความเป็นกันเองกับท่าน					
12	หัวหน้างานทำให้ท่านรู้สึกสนุกกับการทำงาน					
การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional respect)						
13	ท่านยอมรับในความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานของหัวหน้า					
14	หัวหน้างานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเป็นมืออาชีพ					
15	หัวหน้างานของท่านมีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง					
16	หัวหน้างานให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้องและครอบคลุมเสมอ					

Ref. code: 25595802036359XFH

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานอยู่บ่อยๆ					
2	ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์การนี้จนเกษียณอายุการทำงาน					
3	ท่านมีความพอใจกับการทำงานในองค์การนี้และไม่สนใจเปลี่ยนงานใหม่					
4	ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่องค์การอื่น หากได้รับข้อเสนอการทำงาน					
5	ที่เทียบเท่าหรือดีกว่าเล็กน้อยในองค์การปัจจุบัน					
6	ท่านสนใจติดตามข้อมูลประกาศรับสมัครงานตามสื่อต่างๆ อยู่เสมอ					
7	ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานบ้าง เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านลาออกจากองค์การ					
8	ท่านรู้สึกว่าองค์การอื่นมีงานที่น่าสนใจกว่างานที่ทำในปัจจุบัน					
9	ท่านรู้สึกว่างานที่ทำเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตครอบครัว/ ส่วนตัว					
10	ท่านคิดว่าการโอนย้ายหรือการลาออกไปทำงานใหม่ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ดี					

Ref. code: 25595802036359XFH

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอัมพร เกียรติวิกรัย
วัน เดือน ปีเกิด	27 กันยายน 2533
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: สังคมสงเคราะห์ศาสตรบัณฑิต (บริหารแรงงานและสวัสดิการ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน
ประสบการณ์ทำงาน	2556–ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน

Ref. code: 25595802036359XFH