

## อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง

บุญชนะ เมฆโคต \*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงาน ตัวอย่างที่ศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง จำนวน 97 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 4 ตอน ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร และแบบสอบถามการตั้งใจลาออกของพนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน และ (3) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน มากไปกว่านั้นในการทดสอบนอกสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติสามารถทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานได้ร้อยละ 16.4 นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรองค์ประกอบปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสามารถร่วมกันทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานได้ร้อยละ 31.3 ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานนั้นมีความสำคัญ ทั้งนี้อองค์กรควรจัดการพัฒนาให้ผู้นำทุกระดับ (หัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้บริหาร) เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกของพนักงาน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความผูกพันต่อองค์กร, การตั้งใจลาออกจากงาน

\* หน่วยงานผู้แต่ง: นักวิจัยอิสระ ที่อยู่ปัจจุบันที่สะดวกในการติดต่อ: 1163 ซ.สังคมสงเคราะห์ 33 เขตวังทองหลาง แขวงสะพานสอง ถนนลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10310 E-mail: nuut-@hotmail.co.th

## Influences of Transformational Leadership on Organization Commitment and Turnover Intention in Operational Employ

*Boonchana Mekto*\*

### ABSTRACT

The objectives of this study were to examine the relationships between transformational leadership, organization commitment, and turnover intention. The samples were 97 operational employees in the company belonging to the manufacturing industry. Data were collected by using 4-part questionnaire, covering personal data, employees' perceptions of leaders' transformational leadership (consisting of idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), organization commitment (consisting of Say, Stay, and Strive), and turnover intention. Data analysis utilized Pearson Correlation to test the hypotheses. It was found that (1) transformational leadership positively related to organization commitment, (2) transformational leadership negatively related to turnover intention, and (3) organization commitment negatively related to turnover intention. In addition to testing hypotheses, Multiple Regression Analysis was performed and revealed that transformational leadership together with an idealized influence could explain 16.4 percent of the variance in turnover intention. In addition, the element stay of the organizational commitment, together with transformational leadership (an idealized influence and individualized consideration) could explain 31.3 percent of the variance in turnover intention. These results indicated the important role of transformational leadership. Organizations should develop the transformational leadership characteristics of their administrators (consisting of team leaders, managers, and executives). These will help improve and promote organization commitment behavior in organization. Moreover these will help decrease turnover intention and behavior in organization.

**KEYWORDS:** Transformational Leadership, Organization Commitment, Turnover intention

---

\* **AFFILIATION:** Independent Researcher Present Address: 1163 Soi. Sangkom Songkroh 33, Lat Phrao road, Saphan Song, Wang Thong Lang, Bangkok 10310E-mail: nuut-@hotmail.co.th

ปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเพราะการที่จะสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานได้นั้นจำเป็นต้องใช้เวลา และเงินจำนวนมากกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่มีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และมีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ สิ่งหนึ่งในการที่จะขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 คือทักษะที่จะสรรหาและรักษาคณะ (Aon, 2016a) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องรักษาทรัพยากรมนุษย์ของตนไว้ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างยุคที่โลกมีความผันผวน (VUCA World) ในฐานะนักทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ

Aon Hewitt ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีความชำนาญเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร (Organization Engagement) สรุปปัจจัยส่งผลให้ลูกจ้างเกิดความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาองค์กรที่หลากหลาย พบว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Aon, 2016b) เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) ตามปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามที่ Aon Hewitt (2016b) กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มากไปกว่านั้นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนคงอยู่ในองค์กรมากขึ้นนั่นก็คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) ในส่วนการแสดงออกถึงความต้องการคงอยู่กับองค์กรสืบไปในอนาคต หรือ Stay ตามแนวคิดของ Aon Hewitt (2014)

ผลการการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออกของพนักงานสามารถนำไปใช้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร และนักวิจัยท่านอื่น ๆ ในการเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรที่จะส่งผลต่อความความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออก เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์กร ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงานซึ่งเป็นปัญหาที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน

## บททวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass & Avolio (1994, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของบุคคลที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตาม หรือที่รีดติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ และทำให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนมุ่งสู่ผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้สมาชิกในองค์การรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ และยังยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นสร้างค่านิยมให้ดีขึ้นอีกด้วย (DuBrin, 1998, p.198) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วยความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งผู้ตามและองค์การ ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งยังสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สินค้า และเทคโนโลยี (Daft, 2011)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) รวมทั้ง Bass & Avolio (1994) และ Bass (1997) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผู้ตาม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย และทำให้เกิดค่านิยมเชิงจริยธรรมโดยผ่านองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การสร้างมุมมองใหม่ ๆ และหนทางใหม่ ๆ และส่งเสริมให้เกิดความคิด และหลักการใหม่ ๆ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การพิจารณาถึงความต้องการ ความสามารถ สิ่งจูงใจของบุคคลโดยการฟังอย่างตั้งใจ เน้นการพัฒนาด้วยการ ให้คำแนะนำ การสอน การโค้ชและการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต สร้างความท้าทายให้กับผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้น สร้างความกล้าให้กับผู้ตามเพื่อตอบสนองสิ่งที่กล่าวมา และหาความต้องการหากจะทำให้เป้าหมายสำเร็จ รวมเป็น 4 ส่วนสำคัญเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่คนในองค์การ

โดยสรุปแล้วองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) จึงประกอบด้วยพฤติกรรมแห่งผู้นำ ดังนี้ (1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1997; Avolio, Bass & Jung, 1999)

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

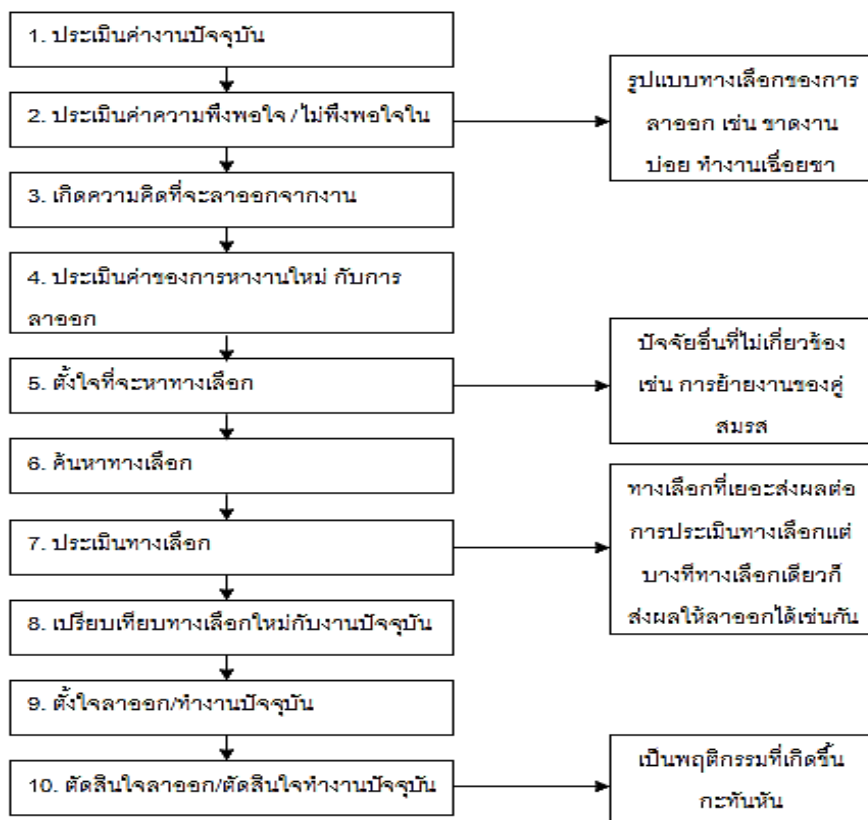
Hewitt Associates (2009) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นอารมณ์ และความรู้สึกที่มีในตัวบุคคล รวมไปถึงกลุ่มคนที่สร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ Porter et al. (1974, p. 604) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อ ขอมรับในคุณค่า และเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อีกทั้ง Marsh & Mannari (1977, p. 57) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความภักดีต่อหน่วยงานที่ตนทำอยู่รวมทั้ง ต้องการให้เกิดผลในทางบวกต่อองค์กร และยอมรับเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

โดยสรุปองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) มีองค์ประกอบดังนี้ (1) ขอมรับเป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร (2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (3) มีความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร (Buchanan, 1974; Porter et al., 1974; Steers & Porter, 1983) อีกทั้งยังพบว่า มีองค์ประกอบอื่นอีก Aon Hewitt (2014) ได้ระบุถึงความผูกพันต่อองค์กรที่คล้ายกับองค์ประกอบที่ 2 กับ 3 ที่ได้ระบุไปข้างต้นแต่จะแตกต่างโดยมีการเพิ่มองค์ประกอบการพูดถึงองค์กรในแง่ดี และยังมีบางทฤษฎีที่กล่าวว่า ที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเนื่องมาจากผลประโยชน์ที่ได้รับไม่ใช่ด้วยความเต็มใจอย่างที่องค์ประกอบข้างต้นกล่าว (O'Reilly & Chatman, 1986) มากไปกว่านั้น Allen & Myer (1991) ยังกล่าวถึงองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรที่ว่าพนักงานมีความประสงค์ที่จะอยู่ในองค์กรเพราะว่า จะเสียผลประโยชน์น้อยกว่าการลาออก ทั้ง O'Reilly & Chatman กับ Allen & Myer ได้กล่าวถึงปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินแตกต่างจากนักวิจัยคนอื่นที่พูดถึงความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีให้กับองค์กรเท่านั้น

### แนวคิดเกี่ยวกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน

Mowday, Poter, & Steer (1982) ให้ความหมายของการตั้งใจลาออกว่า เป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยความตั้งใจหรือความต้องการบุคคลนี้มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากงานที่ทำ อีกทั้ง Price (1977) ให้ความหมายของการตั้งใจลาออกว่า เป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการลาออกจากการเป็นสมาชิกในสังคม รวมไปถึง Steers (1977) ให้ความหมายของการตั้งใจลาออกว่า เป็นความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต และ Tett & Meyer (1993) ให้ความหมายของการตั้งใจลาออกว่า เป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่จะออกจากองค์กร เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจลาออกจากงาน

กระบวนการลาออกของพนักงานโดย Mobley (1982, p.123) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจลาออกจากงานไว้ 10 ขั้นตอนดังนี้ โดยยึดหลักของความพึงพอใจเป็นหลัก



(Mobley, 1982, p. 123)

ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบความเชื่อมโยงการลาออกของ Mobley

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า Mobley (1982) ได้เสนอขั้นตอนของการตัดสินใจลาออกซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน โดยการเปลี่ยนงานของพนักงานตามแนวคิดของ Mobley (1982) นั้นจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของตัวพนักงานหากพนักงานไม่มีความพึงพอใจต่องานปัจจุบันก็จะเกิดความคิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนงาน โดยเริ่มจากการค้นหา ประเมินหาทางเลือกใหม่และเกิดความคิดที่จะลาออก จนไปถึงขั้นการตัดสินใจลาออกในที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรและการตั้งใจลาออกของพนักงาน

จันทร์วัลย์ เสนคราม (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกันทุกคู่ กล่าวคือการรับรู้ภาวะผู้นำในแง่ของ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานและลักษณะทางสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้าน การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน

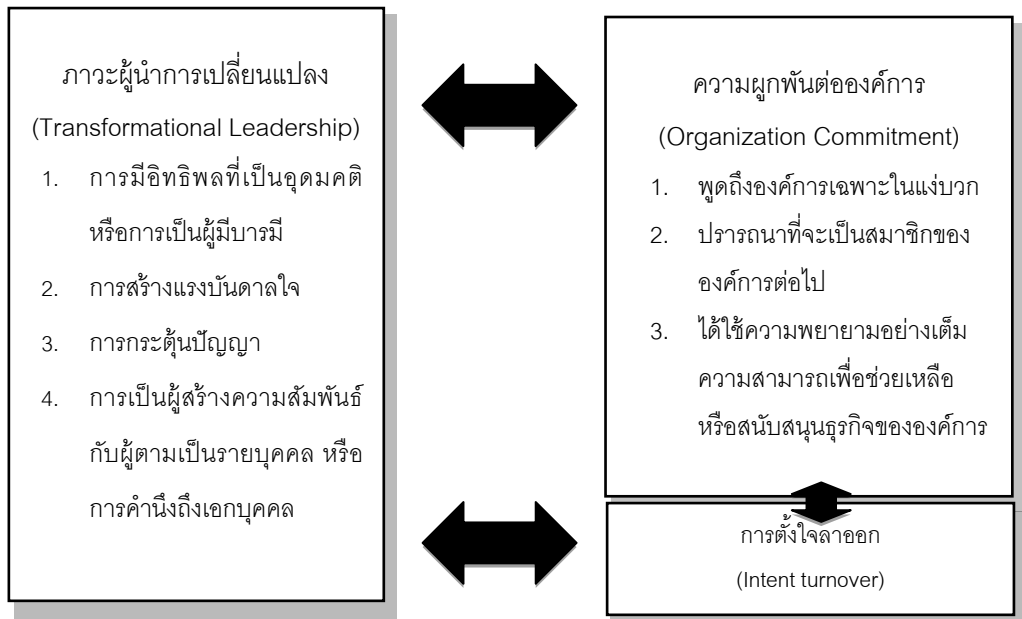
Albert & Olivia (2015) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการลาออกของพนักงานโดยมีทางเลือกในงานเป็นตัวแปรปรับเปลี่ยน โดยมีพนักงานธนาคารเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 305 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกจากการงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และพบว่า ทางเลือกในงานไม่ได้มีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการตั้งใจลาออก

สิริพิชชา พร้อมเพรียง (2558, น. 56) ศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารแบบเอาใจใส่ในองค์กรที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากการงาน ที่ส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความเหนื่อยหน่ายของพนักงานในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง จำนวน 368 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความตั้งใจลาออกจากการงานของพนักงานในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการ

ทำงานต่ออย่างต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคมนั้น ทุกด้านมีมากเท่าไรก็จะส่งผลให้ความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานลดน้อยลง

### กรอบแนวคิด คำถามงานวิจัยและสมมติฐาน

การศึกษาครั้งนี้มีกรอบแนวคิดและสมมติฐานของการศึกษาดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัย

### คำถามงานวิจัย

- 1) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานอยู่ในระดับใด
- 2) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่
- 3) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงานหรือไม่

### สมมติฐานงานวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร



**สมมติฐานที่ 2** การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 3** ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดในบริษัทจำนวน 141 คน ซึ่งสังกัดอยู่ในแต่ละฝ่ายจำนวน 5 ฝ่ายดังนี้ ฝ่ายการผลิต (Operator) ฝ่ายหัวหน้าพนักงาน (Leader) ฝ่ายรองหัวหน้าพนักงาน (Sub-Leader) ฝ่ายเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย (Safety) และฝ่ายประกันคุณภาพสินค้า (QA Staff) ดังที่แสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** จำนวนพนักงานที่สังกัดแต่ละฝ่าย (แผนกกำลังคน ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2559)

| ลำดับ | ฝ่าย                            | จำนวนพนักงาน (คน) |
|-------|---------------------------------|-------------------|
| 1     | ฝ่ายการผลิต                     | 100               |
| 2     | ฝ่ายหัวหน้าพนักงาน              | 10                |
| 3     | ฝ่ายรองหัวหน้าพนักงาน           | 22                |
| 4     | ฝ่ายเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย | 1                 |
| 5     | ฝ่ายประกันคุณภาพสินค้า          | 8                 |
|       | รวม                             | 141               |

จากจำนวนประชากรประชากรดังกล่าว เมื่อทำการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973) ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  แทน จำนวนประชากร ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 141 คน  
 $e$  แทน ค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง  
 การวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

ค่าที่คำนวณได้ คือ  $n = 104$  คน

การสุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบไม่ทราบโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่แต่ละหน่วยในประชากรจะถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง โดยอาศัยฝ่ายงานในการกำหนดโควตา (Quota Sampling) ในการเลือกสุ่ม ดังที่แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

| ลำดับ | ฝ่าย                            | จำนวนพนักงาน<br>(คน) | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------|---------------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1     | ฝ่ายการผลิต                     | 100                  | 74                      |
| 2     | ฝ่ายหัวหน้าพนักงาน              | 10                   | 7                       |
| 3     | ฝ่ายรองหัวหน้าพนักงาน           | 22                   | 16                      |
| 4     | ฝ่ายเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย | 1                    | 1                       |
| 5     | ฝ่ายประกันคุณภาพสินค้า          | 8                    | 6                       |
|       | รวม                             | 141                  | 104                     |

ซึ่งประชากรที่เก็บได้มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 93.2% จากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน ตอนที่ 1 ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะ

ส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 28 ข้อ เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามมาจากแบบสอบถามของ สาสี เกลียงเกรียงไกร (2558) ซึ่งทำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากวิทยานิพนธ์เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่พัฒนาข้อคำถามมาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (Bass & Avolio, 1994) ตอนที่ 3 ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ จำนวน 11 ข้อ เป็นเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ประกอบด้วย การพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก (Say) ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Stay) และการได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ (Strive) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากแบบสอบถามของ มลฤดี ดันสุขานันท์ (2550) ซึ่งทำเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การจากสารนิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทสื่อสารโทรคมนาคม แห่งหนึ่งที่พัฒนาข้อคำถามมาจากแนวคิดของ Aon Hewitt หรือ Hewitt Associate (Aon, 2014) และ ตอนที่ 4 ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการตั้งใจลาออกจากงาน จำนวน 4 ข้อ จากงานวิจัยเรื่อง Multilevel model of management support and casino employee turnover intention (Li, Kim และ Zhao, 2016) ซึ่งจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นแบบครอนบาค 0.902 แบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์การมีค่าความเชื่อมั่นแบบครอนบาค 0.754 และแบบสอบถามด้านการตั้งใจลาออกของพนักงานมีค่าความเชื่อมั่นแบบครอนบาค 0.691

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหา ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และใช้สถิติอ้างอิง ได้แก่ การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ

ความผูกพันต่อองค์กรและการตั้งใจลาออกของพนักงาน และใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise เพื่อหาอำนาจการทำนายความผูกพันต่อองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย ซึ่งเป็นการทดสอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากคำถามวิจัยหลัก

## ผลการศึกษา

### ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่าง การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.459$ ,  $p < 0.01$  ดังตารางที่ 1) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายองค์ประกอบกับความผูกพัน ต่อองค์กรรายองค์ประกอบ พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบ (ได้แก่ การ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทุกองค์ประกอบ (ได้แก่ การพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก ความ ปราศรณายิ่งยิ่งที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการได้ใช้ความพยายามอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r > 0.256$ ,  $P < 0.01$  ดังตารางที่ 1) มีเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรองค์ประกอบการพูดถึงองค์กรในแง่ดีอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.256$ ,  $p < 0.05$  ดังตารางที่ 1) จากผลที่พบนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่ตั้งไว้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ  
ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและรายองค์ประกอบ

| ความผูกพันต่อ<br>องค์การ         | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |                  |              |                         |         |
|----------------------------------|-------------------------|------------------|--------------|-------------------------|---------|
|                                  | มีอิทธิพล               | สร้างแรงบันดาลใจ | กระตุ้นปัญญา | คำนึงถึง<br>ปัจเจกบุคคล | โดยรวม  |
| พูดถึงในแง่ดี                    | 0.375**                 | 0.418**          | 0.319**      | 0.256*                  | 0.359** |
| ปรารถนาที่จะอยู่<br>ในองค์การ    | 0.414**                 | 0.463**          | 0.408**      | 0.406**                 | 0.445** |
| ทุ่มเทปฏิบัติงาน<br>อย่างเต็มที่ | 0.341**                 | 0.438**          | 0.318**      | 0.337**                 | 0.376** |
| โดยรวม                           | 0.438**                 | 0.507**          | 0.410**      | 0.393**                 | 0.459** |

\*\*  $p < 0.01$  (2 – tailed)

### ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ ตั้งใจลาออกของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.344$ ,  $p < 0.01$  ดังตารางที่ 2) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายองค์ประกอบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบ (ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r > -0.306$ ,  $P < 0.01$  ดังตารางที่ 2) มีเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเพียงองค์ประกอบเดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.240$ ,  $p < 0.05$  ดังตารางที่ 2) จากผลที่พบนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน

|                      | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |                  |              |                     | โดยรวม   |
|----------------------|-------------------------|------------------|--------------|---------------------|----------|
|                      | มีอิทธิพล               | สร้างแรงบันดาลใจ | กระตุ้นปัญหา | คำนึงถึงปัจเจกบุคคล |          |
| การตั้งใจลาออกจากงาน | -0.405**                | -0.306**         | -0.355**     | -0.240*             | -0.344** |

\*  $p < 0.05$  (2 – tailed) , \*\*  $p < 0.01$  (2 – tailed)

#### ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างการความผูกพันต่อองค์กรกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.403$ ,  $p < 0.01$  ดังตารางที่ 3) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรองค์ประกอบ (ได้แก่ การพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวกและความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r > -0.345$ ,  $P < 0.01$  ดังตารางที่ 3) มีเพียงความผูกพันต่อองค์กรองค์ประกอบการทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กรเพียงองค์ประกอบเดียวที่พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.176$ ,  $p > 0.05$  ดังตารางที่ 3) จากผลจึงยอมรับสมมติฐานบางส่วน (ไม่สนับสนุนทั้งหมด)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการตั้งใจ  
ลาออกของพนักงาน

|                          | ความผูกพันต่อองค์กร     |                                    |                                  | โดยรวม   |
|--------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------|
|                          | พูดถึงองค์กร<br>ในแง่ดี | มีความปรารถนาที่<br>จะอยู่ในองค์กร | ทุ่มเทปฏิบัติงาน<br>อย่างเต็มที่ |          |
| การตั้งใจ<br>ลาออกจากงาน | -0.345**                | -0.456**                           | -0.176                           | -0.403** |

\*  $p < 0.05$  (2 – tailed) , \*\*  $p < 0.01$  (2 – tailed)

ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยมีภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย

โดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร ได้มากที่สุดคือร้อยละ 25.7 ( $F = 32.785$ ,  $P < 0.01$  แสดงในตารางที่ 4)

โดยมีสมการทำนายดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม =  $22.687 + 1.150$  (การสร้างแรงบันดาลใจ)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์พหุคูณของความผูกพันต่อองค์กรโดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น  
ตัวทำนาย

| ตัวแบบที่ | ตัวทำนาย                                               | $\beta$ | $R^2$ | $R^2$ Change | F      | Sig.  |
|-----------|--------------------------------------------------------|---------|-------|--------------|--------|-------|
| 1         | ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลงด้านการ<br>สร้างแรงบันดาลใจ | 0.507   | 0.257 | 0.257        | 32.785 | 0.000 |

### ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานโดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย

โดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบการด้านการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ หรือการเป็นผู้มีบารมี สามารถทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานได้มากที่สุด คือร้อยละ 16.4 ( $F = 18.619$ ,  $P < 0.01$  แสดงในตารางที่ 5)

สมการการทำนาย การตั้งใจลาออกของพนักงาน =  $12.582 - 0.422$  (การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมี)

### ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พหุคูณของการตั้งใจลาออกของพนักงานโดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนาย

| ตัวแบบที่ | ตัวทำนาย                                | $\beta$ | $R^2$ | $R^2$ Change | F      | Sig.  |
|-----------|-----------------------------------------|---------|-------|--------------|--------|-------|
| 1         | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพล | -0.405  | 0.164 | 0.164        | 18.619 | 0.000 |

### ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานโดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนาย

โดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ผลจากการศึกษาโดยการนำเอา 2 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร ร่วมกันทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานจึงเกิดเป็น 3 ตัวแบบ ดังนี้

ตัวแบบที่ 1 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรในองค์ประกอบด้านความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การสามารถทำนายการตั้งใจลาออกได้ดีที่สุดร้อยละ 20.8 ( $F = 24.949$ ,  $P < 0.01$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.456 สมการการทำนาย การตั้งใจลาออกของพนักงาน =  $12.755 - 0.442$  (ความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ) และเมื่อนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาร่วมทำนายในตัวแบบที่ 2 พบว่าเมื่อเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการมี



อิทธิพลที่เป็นอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมีเข้ามา จะสามารถทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานเพิ่มเป็นร้อยละ 26.4 ( $F = 16.891, P < 0.05$ ) สมการทำนาย การตั้งใจลาออกของพนักงาน =  $15.415 - 0.338$  (ความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร)  $- 0.272$  (การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมี) และเมื่อนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลหรือการคำนึงถึงเอกบุคลลเข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 3 พบว่าสามารถทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงานได้เพิ่มเป็นร้อยละ 31.3 ( $F = 14.148, P < 0.05$ ) สมการทำนาย การตั้งใจลาออกของพนักงาน =  $14.943 - 0.366$  (ด้านความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร)  $- 0.616$  (การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติหรือการเป็นผู้มีบารมี)  $+ 0.414$  (การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลหรือการคำนึงถึงเอกบุคลล) (แสดงในตารางที่ 10)

**ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์พหุคูณของการตั้งใจลาออกของพนักงานโดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนาย**

| ตัวแบบที่ | ตัวทำนาย                       | $\beta$ | $R^2$ | $R^2$ Change | F      | Sig.  |
|-----------|--------------------------------|---------|-------|--------------|--------|-------|
| 1         | มีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร | -0.456  | 0.208 | 0.208        | 24.949 | 0.000 |
| 2         | มีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร | -0.348  | 0.264 | 0.056        | 16.891 | 0.009 |
|           | มีอิทธิพล                      | -0.261  |       |              |        |       |
| 3         | มีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร | -0.378  | 0.313 | 0.049        | 14.148 | 0.012 |
|           | มีอิทธิพล                      | -0.590  |       |              |        |       |
|           | คำนึงถึงปัจเจกบุคคล            | 0.408   |       |              |        |       |

## การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของผลจากการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยา ดำรงเกียรติชัยและประพิมพ์พรณ ลิมสุวรรณ (2559) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nurharani และคณะ (2013) ที่พบเช่นเดียวกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Aon Hewit (2014) ได้อธิบายว่าปัจจัย 6 อย่างที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการความสามารถ (Performance) รูปแบบงาน (The work) ปัจจัยพื้นฐาน (Basic) เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ การปฏิบัติขององค์กร (Company practice) และจุดยืนองค์กร (Brand) จากข้อมูลที่ได้นำเสนอ ร่วมกับผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้การศึกษานี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Albert & Olivia (2015) และ Wells & Pearcey (2011) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกจากการงาน ผลจากงานวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน อมรรรัตน์ สว่างอารมณ์ (2549) พบว่าความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านผลตอบแทน และด้านผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากการงานของพนักงาน ตรงกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg และคณะ (1959) ที่กล่าวว่าปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัยหมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานตลอดเวลาหากไม่มีปัจจัยค้ำจุนก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานมากไปกว่านั้น Herzberg et al. (1959) ยังกล่าวอีกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือสุขอนามัยทุกปัจจัยนั้นจะสร้างสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่จะรักษาค้นไว้ในองค์กรซึ่งปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในปัจจัยสุขอนามัย กล่าวคือ ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและคุณธรรมในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาซึ่ง สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบการมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ที่ระบุว่า ผู้นำจะปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เป็นที่ไว้วางใจ รวมไปถึงผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้และอย่างมีความรับผิดชอบ มีจริยธรรมและมีศีลธรรมในระดับสูงในการควบคุมกำกับ และไม่ใช่อำนาจเพื่อตนเอง (Bass & Avoilo, 1994) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Albert & Olivia (2015) ที่พบว่า พนักงานที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับมากจะส่งผลให้พนักงานมีการตั้งใจลาออกจากงานต่ำ และพนักงานที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำจะมีการตั้งใจลาออกจากงานสูง

มากไปกว่านั้นผลการศึกษายังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริพิชยา พร้อมเพรียง (2558) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกของพนักงานในองค์กรและยังพบอีกว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการทำงานต่ออย่างต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคม ยังมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการทำงานต่ออย่างต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคม มากเท่าไรก็จะส่งผลให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานลดน้อยลง

ผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติหรือการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและลดการตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลทดสอบความสัมพันธ์ข้างต้นทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรกับการตั้งใจลาออกของพนักงานแต่มีเพียงภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ที่มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้เพียงปัจจัยเดียว มากไปกว่านั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) เพียงองค์ประกอบเดียวที่มีอำนาจในการทำนายการตั้งใจลาออกของพนักงาน องค์การควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 2 องค์ประกอบดังกล่าวเพื่อสร้างให้เป็นตัวแบบสมรรถนะของผู้นำทั้งในระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลกรเข้ามาทำหน้าที่หัวหน้า ผู้จัดการ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกจากภายใน หรือการคัดเลือกจากภายนอกเพื่อเป็นการสร้างผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับองค์การของตน

## งานวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในอนาคตหากผู้วิจัยท่านอื่นต้องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการตั้งใจลาออกของพนักงาน นั้นผู้วิจัยเสนอให้มีการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเองด้วย เพื่อเป็นการเปรียบเทียบกับกรรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการรับรู้ของตัวพนักงาน เป็น โอกาสให้หัวหน้างานได้รับทราบความคิดเห็นของลูกน้อง อันนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารและพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร นอกจากนี้ผู้วิจัยในอนาคตสามารถศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเชิงรับ ภาวะผู้นำแบบเชิงรุก ภาวะผู้นำแบบนิ่งเฉยเพื่อเป็นการหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละธุรกิจเป็นต้น อีกทั้งผู้วิจัยในอนาคตควรศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจใกล้เคียงหรือธุรกิจเดิมเพื่อต่อยอดการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาทั้งกับประชากรและตัวอย่างที่กว้างขวางขึ้นนั้นจะช่วยให้ผลวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในวงกว้างยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- จันทร์วัลย์ เสนคราม. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทยในสำนักงาน* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้รับการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, เพชรบุรี.
- ปิยาพร ห้องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้รับการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- มลฤดี ต้นสุขานันท์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้รับการตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์*, 28, 31-48.
- วิทยา ดำรงเกียรติชัย และประพิมพรรณ ลิ้มสุวรรณ. (2559). การศึกษาผลกระทบด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษากองพัสดุเชื้อเพลิงกรมช่างอากาศ. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 27(1), 18-29.
- สาตี เฉลียวเกรียงไกร. (2558). *อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้รับการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, กรุงเทพฯ.
- สิริพิชชา พร้อมเพรียง. (2558). *อิทธิพลของการสื่อสารแบบเถาอุ้งในองค์กรที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากงานที่ส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความเหนื่อยหน่ายของพนักงานในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง*. *ICT Silpakorn Journal*, 2(1), 56.

อมรรัตน์ สว่างอารมณ์. (2549). ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาโรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจไม่ได้รับการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.

Albert, A., & Olivia A.T. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4).

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 68-89.

Aon, H. (2014). *Employee Engagement*. Retrieved August 22, 2016, from <http://www.aon.com/unitedkingdom/trp/talent/predictive-talent-analytics/employee-engagement.jsp>

Aon, H. (2016a). *Unlocking the Business Secrets and Best Practices of Best Employers*. Retrieved August 22, 2016, from <http://aon.mediaroom.com/Unlocking-the-Business-Secrets-and-Best-Practices-of-Best-Employers>

Aon, H. (2016b). “Aon Hewitt partners with Sasin to announce 7 Best Employers in Thailand”. Retrieved August 22, 2016, from <http://aon.mediaroom.com/news-releases?item=137454>

Avolio, B.J., Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation Leadership*. Thousand Oaks: Sage.

- Bass, B.M. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries". *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership* (5<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
- DuBrin & Andrew, J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company.
- Herzberg, F., Bernarol & Synderman, B. B. (1969). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Hewitt, A. (2009). Engagement and Culture: Engaging Talent in Turbulent Times. สืบค้น 7 กันยายน 2559, จาก [http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/hewitt\\_pov\\_engagement\\_and\\_culture.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/hewitt_pov_engagement_and_culture.pdf)
- Janelle, E.W., & Jon W.P. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17, 23-40.
- Marsh, R.M., & Hiroshi, M. (1977). Organization Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22(March), 57-74.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages*. New York: Academics Press, Inc.

- Nurharani, S., Norshidah, N., & Afni, A.A. (2013). Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1968). Organizational commitment and psychological attachment The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Porter, L.W., & et al. (1974). Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric. *Journal of Applied Psychology*, 59, 604.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.I., & Boulion, P.V. (1977). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction Organization Commitment Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. NewYork: Harper and Row Publication.