

คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน  
บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของ พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์  
กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563



*จิตพิศ คุ้มยศ*

นายจิตพิศ คุ้มยศ  
ผู้วิจัย

*K. Rajni*

รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปิ่นชัยสิทธิ์,  
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

*S*

สุเทพ นุ่มสาย,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*กมลวิทย์ วัฒนศิริ*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,  
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

*สุวิทย์ ธรรมสติกัญญา*

ภูมิพร ธรรมสติกัญญา,  
D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือในการทำวิจัยจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาภัสส์ บันจัยสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้างานวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำในการตรวจสอบ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัย ด้วยความละเอียดและเอาใจใส่เป็นอย่างดี ทางผู้วิจัยมีความตระหนักถึงความทุ่มเทและความตั้งใจของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ นิมสาय ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริปป์และดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบและวัดผลคุณภาพของงานวิจัยด้วยความเที่ยงตรง

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดี จนทำให้งานวิจัยนี้สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนตรงตามกำหนดและสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณบิดามารดา ผู้ให้การสนับสนุนทางการเรียนและเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งญาติพี่น้อง และเพื่อนทุกคน ที่ให้ความกรุณาและคำแนะนำที่ดีกับทางผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาและสามารถนำไปต่อยอดงานวิจัยในอนาคตต่อไป

จิตพัต เต็มบุญประเสริฐสุข

คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน  
บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

LEADERSHIP CHARACTERISTICS AFFECTING THE RESIGNATION INTENTION OF  
THE EMPLOYEES AT THE HEAD OFFICE OF THE BANGKOK COMMERCIAL ASSET  
MANAGEMENT PUBLIC COMPANY LIMITED

จิตพิพัฒน์ เต็มบุญประเสริฐสุข 6250002

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจัยสิทธิ์, Ph.D.,  
สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันปัญหาหนึ่งที่หลายๆ ธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมพบปัญหาเรื่องอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) ที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการเงินและธนาคาร ซึ่ง BAM ก็พบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจาก BAM อยู่ในช่วงแปรสภาพจาก รัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชน ปัญหาการลาออกจึงส่งผลให้บริษัทได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามีทฤษฎีภาวะผู้นำที่น่าสนใจคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยน โดยทฤษฎีดังกล่าวพบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันและการตัดสินใจลาออกของพนักงาน โดยภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้พนักงานทำงานได้เกินความคาดหวัง (สุชาดา, 2550) สำหรับภาวะผู้นำด้านการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงาน (สุกฤษฎี, 2559)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำด้านการแลกเปลี่ยน/ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง/ ความผูกพันต่อองค์กร/  
ความพึงพอใจในการทำงาน/ การตัดสินใจลาออก

55 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.4 คำถามวิจัย	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
1.6 สมมติฐานของงานวิจัย	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>8</b>
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน	9
2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	10
2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	10
2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน	11
2.2 สมมติฐานการวิจัย	12
2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความผูกพันต่อองค์กร	12
2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความพึงพอใจในการทำงาน	12

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับ ความผูกพันต่อองค์กร	13
2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับ ความพึงพอใจในการทำงาน	13
2.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับ การตัดสินใจลาออก	14
2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับ การตัดสินใจลาออก	15
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>16</b>
3.1 การออกแบบการวิจัย	16
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	16
3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย	17
3.4 กระบวนการวิจัย	18
3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย	19
3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)	19
3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)	19
3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	20
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)	20
3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย	20
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัยและอภิปรายผล</b>	<b>21</b>
4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	21
4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ	22
4.3 สรุปสมมติฐานงานวิจัย	27
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>29</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	29
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี	32
5.3 สรุปผลการวิจัย	33
5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	33

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	34
บรรณานุกรม	35
ภาคผนวก	44
ประวัติผู้วิจัย	55





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร	19
4.1 แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	21
4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	23
4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความผูกพันต่อองค์กร	23
4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	24
4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน	24
4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความพึงพอใจในการทำงาน	25
4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	25
4.8 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก	26
4.9 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรการตัดสินใจลาออก	26
4.10 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก	27
4.11 สรุปผลวิเคราะห์ คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	27



## สารบัญรูปร่าง

รูปภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	15



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันในหลายๆองค์กร มีประเด็นปัญหาสำคัญ คือ การลาออกของพนักงาน (Turn Over Rate) ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งผลกระทบจากการลาออกของพนักงาน เป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานรุ่นใหม่หากรักษาให้อยู่กับองค์กรได้นาน จะช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น และเร็วขึ้น จากการคาดการณ์ องค์กรจะได้รับประโยชน์เพิ่มมากขึ้น 2.5 เท่า จากการเติบโตของรายได้ที่สูงขึ้นเมื่ออัตราส่วนการลาออกของพนักงานลดลง (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2560) ซึ่งสาเหตุของการลาออกของพนักงานมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเติบโตภายในองค์กรความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ทำให้ในทุกๆองค์กรต้องปรับกลยุทธ์ และให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาและดึงดูดพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ให้คงอยู่กับองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนาน เพราะการสูญเสียบุคคลหรือพนักงานที่ดีไปนั้นจัดเป็นปัญหาที่สำคัญของหลายองค์กร ค่าความสูญเสียอันมหาศาลของการลาออกทำให้ผู้บริหารในหลายองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออก เนื่องจากสภาพเหตุการณ์โลกและเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยเฉพาะในปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันทั้งในแง่ของการผลิตสินค้าและบริการ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมหาศาลแต่หากขาดทรัพยากรบุคคล ที่มีความสามารถ การที่จะมุ่งสู่เป้าหมายนั้นยังคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหลักสำคัญในองค์กร และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะเป็นตัวทำให้ส่วนอื่นๆขององค์กรขับเคลื่อนไปได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) อีกทั้งการลาออกของพนักงานทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่าย และเวลาทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับผลเสียของการลาออกจากงานทางตรง คือองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน องค์กรต้องเสียค่าจ้างงานให้กับพนักงานใหม่ และต้องฝึกอบรมพนักงานจนสามารถทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด (Staw, 1980) ส่วนผลเสียทางอ้อมก็คือ การเพิ่มงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร (Dess & Shaw, 2001) โดยที่ผ่านมาภายในอุตสาหกรรมธนาคารนั้น ในทุกๆต้นปีจะมีพนักงานจำนวนหนึ่ง เตรียมตัวที่จะเปลี่ยนงานใหม่ ไปสู่องค์กรใหม่ที่ตนเองคิดว่า

เหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ ทำให้ธนาการ อาจประสบภาวะขาดแคลนพนักงาน โดยเฉพาะการขาดแคลนพนักงานที่อยู่ใน ตำแหน่งสำคัญ หรือพนักงานที่มีความสามารถ (กิตติมา ศิวาทิตย์กุล, 2556)

อีกทั้ง ในปัจจุบันการจัดการปัญหาการลาออกของพนักงานภายในองค์กร ไม่ใช่แค่เพียงการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรควรจะทำให้มีความสำคัญ คือการสร้างจิตสำนึก การปลูกฝังให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดี ที่จะให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรให้ได้นาน โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ อาทิเช่นความก้าวหน้าในงาน เพื่อที่จะให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2549) ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการค้นคว้าเพื่อหาปัจจัยหรือตัวแปรที่สามารถแสดงถึงความสำเร็จขององค์กร ได้อย่างน่าเชื่อถือ นั่นคือความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งในปัจจุบันการปฏิบัติงานใดก็ตาม หากบุคลากรในสายงานมีความผูกพันต่อองค์กรมาก บุคลากรนั้นย่อมมีความตั้งใจและอุทิศเพื่อปฏิบัติงานนั้นมากตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น (ปิยะณัฐ เดี่ยวสันติกุล, 2558)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นที่ยอมรับในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จ จึงมีความศรัทธา ความจงรักภักดี และมีความพยายามที่จะดำรงไว้ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นต่อไป (สมจิตร จันทรเพ็ญ, 2557)

อีกหนึ่งปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กร คือความพึงพอใจในการทำงาน โดยหากองค์กรสามารถจัดเตรียมความต้องการให้แก่บุคลากรหรือพนักงานขององค์กรให้ได้รับความพึงพอใจ บุคลากรขององค์กรก็จะรักและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน (จารุวรรณ เสวกวรรณ, 2518) การดำรงอยู่ในองค์กรได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจต่อบริษัทต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ ลักษณะของงานและความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น หากปัจจัยเหล่านี้ไม่มีความเหมาะสม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะทำให้เกิดปัญหาที่ตามมา คือ ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง คุณภาพของงานไม่ดี ปฏิบัติตนขัดต่อระเบียบวินัยที่ตั้งไว้ จนสุดท้ายไม่สามารถอยู่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้จน ต้องออกจากองค์กรนั้นๆ (ประคัลภ์ ปัทมาพลังกูร, 2560)

จากปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านความผูกพันต่อองค์กร หรือ ปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างปัจจัยดังกล่าวคือการมีผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ผู้นำควรให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อที่จะสร้างปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้

ผู้ได้บังคับบัญชาคงอยู่กับองค์กรไปเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้นำขององค์กรนั้นๆ ที่ต้องให้การสนับสนุน โดยผลงานวิจัยของ สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) พบว่าภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรรวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้งานวิจัยของ รัตนพล อุปฐานา และคณะ (2559) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (ธีระยุทธ เมฆประสาท, 2559)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้เช่น ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ ของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยอื่นๆ ในด้านภาวะผู้นำอย่างในงาน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552) และงานอมรภสร์ บุญยสิทธิ์เสวต และคณะ, 2559) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำผู้การสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจต่อผู้ตาม อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Burns, 1978; Bass, 1985)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง โอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้สิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4 I's" (Four I's) คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมอูคมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามมีความเป็นผู้นำ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการวางแผน มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตั้งใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อมรภสร์ บุญยสิทธิ์เสวต และคณะ, 2559) ในขณะที่ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน นั้นจะมีพฤติกรรมเน้นการกระตุ้นให้ผู้อื่น

กระทำ ตามแล้วมีสิ่งของบางสิ่งแตก เช่น ทำงานมาก ได้ค่าตอบแทนมาก เป็นต้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนพยายามให้ความ สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Birasnav, 2014; Buil, Martínez and Matute, 2018; Boamah, et al., 2018) ซึ่ง (Lussier and Achua, 2009) สรุปไว้ว่าถ้าต้องการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการนำของผู้นำให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยแรงจูงใจเข้ามาช่วย ในการกระตุ้นให้ผู้ตามนั้นเกิดกำลังใจและกำลังกายในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่าปัญหาการลาออกของพนักงานกระจายอยู่ทั่วทุกองค์กร รวมไปถึงอุตสาหกรรมธนาคาร จากบทสัมภาษณ์ของ นายสุรศักดิ์ คุชฎีเมธา รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย ให้ความเห็นว่า การลาออกของพนักงานธนาคารในปัจจุบันมีอัตราที่เพิ่มขึ้น โดยแบ่งเป็นการลาออกเพื่อย้ายไปอยู่กับคู่แข่ง ลาออกไปทำธุรกิจของตัวเองหรือแม้กระทั่งลาออกไปอยู่กับบริษัทลูกค้าที่คลั่งงานด้วย โดยกลุ่มที่พบว่า มีอัตราการลาออกสูงกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี โดยในปี 2560 พบว่า ที่ผ่านมา Turnover rate ของอุตสาหกรรมจะอยู่ที่ประมาณ 4% ต่อปี แต่ในปี 2560 Turnover rate ปรับตัวเพิ่มขึ้นถึงหนึ่งเท่า เหลืออยู่ที่ 8-10% ต่อปี และยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น (กรุงเทพธุรกิจ, 2556)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจนำมาศึกษากับ บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (BAM) ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลัง ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2541 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ ค้ำประกันคุณภาพ (NPL,NPA) ของสถาบันการเงินอื่น การเป็นตัวแทนเรียกเก็บ และชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2544 และเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2558 บริษัท ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนแล้วโดยใช้ชื่อว่า “บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” โดยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา BAM ประสบปัญหาการลาออกของพนักงานอีกทั้ง ยังเป็นช่วงคาบเกี่ยวการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานจาก รัฐวิสาหกิจ เป็น บริษัทมหาชน จึงทำให้บุคลากรในองค์กร ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของโครงสร้างและการทำงาน ดังนั้นเองภาวะผู้นำของผู้บริหาร BAM จึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างในช่วงเวลานี้

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการตัดสินใจลาออก นั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เนื่องจาก ที่ผ่านมาองค์กร อยู่ในลักษณะการดำเนินงานแบบระบบรัฐวิสาหกิจ และปัจจุบัน ได้จดทะเบียนเข้าแปรสภาพเป็น บริษัทมหาชน ภาวะผู้นำจึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กร ให้



ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยสนใจ นั้นมีความเหมาะสมกับลักษณะการทำงานขององค์กร อีกทั้งในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมา BAM ประสบปัญหาเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน โดยการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย เพื่อทดสอบหาคุณลักษณะของผู้นำที่ผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และเนื่องจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยจึงใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการศึกษา

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันกับองค์กร ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลระหว่าง ความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

## 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษา “ คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ” และเก็บข้อมูลกับพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ทุกฝ่าย ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ จนถึง ระดับผู้จัดการทีมในแต่ละฝ่าย และไม่จำกัดอายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ ในการศึกษา ผู้วิจัยขอความร่วมมือไปยังหัวหน้างาน หรือตัวแทนของแต่ละฝ่ายเพื่อขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามต่อพนักงานในแต่ละฝ่าย

## 1.4 คำถามวิจัย

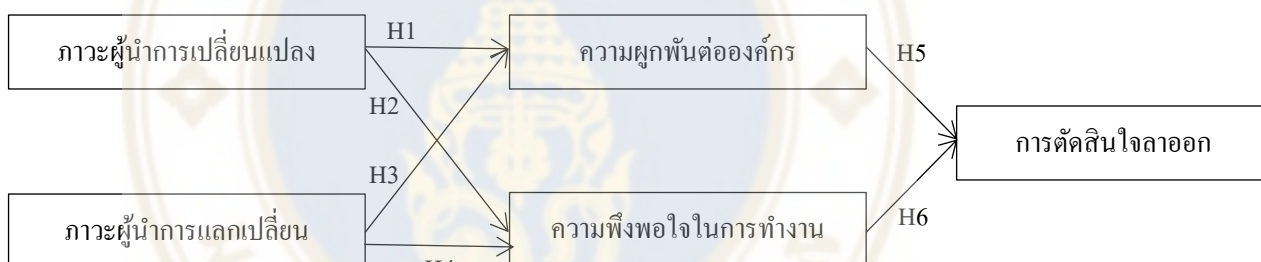
1.4.1 คุณลักษณะของผู้หน้าที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

1.4.2 คุณลักษณะของผู้หน้าที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

1.4.3 ความผูกพันกับองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

1.4.4 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 สมมติฐานของงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)



สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันกับองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

สมมติฐานที่ 6 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานของพนักงาน

1.7.2 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและเกิดความพึงพอใจในงาน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมสำหรับผู้สนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับรูปแบบคุณลักษณะผู้นำ ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงานตามสถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)” ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการวิจัยตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเชิงวิชาการและวิชาชีพสูงที่ให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรขององค์กร มีความคิดในการเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคสมัยอยู่เสมอ (จุฑา เทียนไทย, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมของผู้บริหารที่สะท้อนถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศรัทธามากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (ขวัญชัย จะเกรง, 2551) ยังเป็นภาวะของผู้นำที่มีความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยต้องอาศัยการทำงานร่วมกันกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ (สุชาดา รังสินันท์, 2550) ในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงถือได้ว่ามีบทบาทหน้าที่ในการสร้างความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรขององค์กร (Galpin & Herndon, 2007)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 1) การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) กระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

(Bass, 1985) โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะผลักดันให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นและเกิดแรงผลักดันในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยเป็นผลการผลักดันของตัวเองตามองค์ประกอบดังกล่าว (Yulk, 2006; Bass & Avolio, 1994; จรรยาธรัตน์ แก้วปั้นจันทร์, 2556; เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์, 2558; ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ, 2554)

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำกับผู้ตามเชื่อมโยงกันด้วยผลประโยชน์เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ตาม หรือเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงานตามความต้องการ (สุกฤษฎี ขวัญเมือง, 2559) เป็นลักษณะหนึ่งที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน รวมไปถึงการอาศัยการพึ่งพาการทำงานร่วมกัน โดยมีการวางข้อแลกเปลี่ยนในลักษณะของผลประโยชน์ ต่างตอบแทนให้แก่กัน (Bass & Avolio, 1994) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำสายเจรจาที่อาศัยอำนาจต่อรองแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาโดยอาศัยประสบการณ์และข้อเสนอที่มีให้เป็นการแลกเปลี่ยน โดยมักเป็นความก้าวหน้าในอาชีพการงานหรือผลงานเป็นที่ประจักษ์ (สุทธาวกุล ช่างใหญ่, 2558) ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนเป็นนักปฏิรูปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ผ่านการแลกเปลี่ยนในองค์กรสูญเสียบางอย่างเพื่อให้ได้สิ่งนำไปสู่แนวทางการพัฒนาและเป็นผลดีต่อองค์กร เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามความคาดหวัง ด้วยการเชื่อมโยงผลสำเร็จของงานกับผลตอบแทนแลกเปลี่ยนกับความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้องค์กร ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้นเช่นกัน (Burns, 1978)

องค์ประกอบสำคัญของผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรุก 3) การจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรับ (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994; Antonakis & House, 2002; Vroom, 1964; อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2550) โดยแนวทางสำคัญของผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนคือการสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดการจุกคิด และประเมินถึงความสมเหตุสมผลที่มีต่อข้อเสนอในการทำงาน (Quinn and Hall, 1983) การประเมินดังกล่าวจะกระตุ้นให้เกิดทั้งแรงจูงใจ หรือการทำงานที่มีความระมัดระวังและใส่ใจในคุณภาพของผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นแนวทางที่สร้างแรงกดดันในการทำงานให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรับ ที่มีเรื่องของบทลงโทษที่สามารถก่อให้เกิดผลตอบรับในเชิงลบแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความพร้อมที่จะรับในเงื่อนไขดังกล่าวได้ (Bass & Avolio, 1994)

### 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่สะท้อนความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ งานที่ปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนอง ความต้องการทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ หาก บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดความกระตือรือร้น มีความเต็มใจในการทำงาน และ ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท (เรณู สุขฤกษ์กิจ, 2554) ความพึงพอใจในงานสามารถเป็นตัวชี้วัด อย่างหนึ่งของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังรับผิดชอบและเป็นการสะท้อนในเชิงของอารมณ์ความรู้สึก ไปจนถึงผลลัพธ์และความตั้งใจที่กระทำให้กับงานเหล่านั้น (Hulin & Smith, 1965) ความพึงพอใจ ในการทำงานยังเป็นรูปแบบหนึ่งของทัศนคติต่องาน (Job Attitude) ที่ใช้สะท้อนมุมมองความคิดถึง ต่อบทบาทหน้าที่ที่กำลังได้รับมอบหมายและสะท้อนเป็นความรู้สึกไปจนถึงความเต็มใจในการ ทำงานดังกล่าว (Vroom, 1964) ด้านมุมมองความรู้สึกความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกเชิง บวกของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน นโยบายของผู้บริหาร โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ หากบุคคลมีความพึงพอใจในการ ทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (สุชา นิธิ นุกูลอิงอารี, 2555)

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อปัจจัยในการทำงานประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านงาน 2) ปัจจัย ด้านการจัดการ (เรณู สุขฤกษ์กิจ, 2554; Harrell, 1972; ชนัญญานันต์ ม่วงเงิน, 2560; ปรียาพร วงศ์ อนุตร โรจน์, 2544; สันติ โกเศสโยธิน, 2554) โดยปัจจัยด้านบุคคลเป็นส่วนสะท้อนถึงลักษณะ พื้นฐานของตัวบุคลากรในองค์กรที่ผู้ทำงานกำลังเผชิญอยู่ โดยแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะที่ แตกต่างกันไป ไปจนถึงในระดับของหน่วยงานที่มีความเฉพาะเจาะจง (สุชา นิธิ นุกูลอิงอารี, 2555) ปัจจัยด้านงานเป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับมอบหมายเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากยอมรับในหน้าที่และ บทบาทของตัวเอง และอาศัยศักยภาพ ทักษะและทัศนคติในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุในปัจจัย ดังกล่าว (วรรณิ วิริยะกัสนานนท์, 2556) และสุดท้ายปัจจัยด้านการจัดการเป็นสภาพแวดล้อมที่มี บริบทจากผู้นำและเพื่อนร่วมงานที่ดำเนินงานโดยอยู่ในภายใต้กรอบและนโยบายของบริษัทที่ส่งผล ไปยังผลตอบแทน หรือความก้าวหน้าในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป (Herzberg, 1959)

### 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความตั้งใจและความทุ่มเทให้กับหน้าที่ได้ที่ได้รับมอบหมาย ในการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สิ่งที่ได้รับสามารถบรรลุประสบความสำเร็จได้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและพร้อมให้การสนับสนุน องค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายไปได้ (Meyer and Allen, 1997) เป็นความรู้สึกของ

บุคคลที่ผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นลักษณะความสัมพันธ์ ในทางที่ดี ซึ่งแสดงออกโดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความพยายามอย่างยิ่ง ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ (ยุพา ทองช่วง, 2555) การแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่องค์การได้วางเอาไว้ เป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงถึงความจงรักภักดีที่มีให้ต่อองค์การ (Kanter, 1968) เป็นลักษณะของบุคคลที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งหรือยังมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การ ผ่านการกระทำและการแสดงต่างๆ ที่จะมุ่งเน้นให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายภายในองค์การ (Becker, 1960)

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การประกอบไปด้วย 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการดำรงอยู่ในองค์การ (Meyer & Allen, 1997; อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555; Wiener & Vardi, 1980; อาริยา เสงทีวทรัพย์ศิริ, 2558; Greenberg, 2004) ซึ่งความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านเป็นการแสดงออกถึงสิ่งที่คุณค่าการดังกล่าวได้รับ และเกิดทัศนคติในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ โดยขึ้นอยู่กับผลตอบแทน หรือสิ่งที่เป็นคุณค่าตามความเหมาะสมที่คุณค่าการดังกล่าวควรจะได้รับกลับไป (ฉันทนรี ดันติชูวงศ์, 2559)

### 2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน

ความหมายของการตัดสินใจลาออกจากงาน

การตัดสินใจลาออก คือการที่บุคคล มีความคิดที่จะเลิกทำงานกับองค์การ โดยมีแนวคิดจะขอลาออกหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นการตั้งใจที่จะพ้นจากการมีส่วนร่วมกับองค์การ โดยสมัครใจอยู่ภายใต้การควบคุมของตนเองซึ่งจะไม่รวมถึงการพ้นจากตำแหน่งโดยอยู่ภายนอกการควบคุม ได้แก่ การเกษียณ การตายการถูกไล่ออกถูกปลดออก หรือการโยกย้ายภายใน เป็นต้น (ชนัดดา ยังสี, 2549) ความตั้งใจที่จะลาออก เป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์การอีกต่อไป โดยความตั้งใจหรือความต้องการของบุคคลนี้มีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากงานที่ทำ (Mowday, et al., 1982) การตั้งใจลาออก ยังหมายถึง การที่พนักงานมีการคิดไตร่ตรองที่จะลาออกจากองค์การที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งการตั้งใจลาออกนี้ ถือได้ว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งต่อการลาออกของพนักงาน เป็นการแสดงถึง การวางแผนในอนาคต โดยมีพฤติกรรมการทำงานใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวพนักงาน แต่ยังไม่มีการตัดสินใจ หรือกำหนดระยะเวลาของการลาออกอย่างชัดเจน (ฉันทิพย์ กองม่วง, 2558)

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยให้เกิดความตั้งใจในการลาออกประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านงาน 2) ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Nadiri & Tanova, 2010;



Cho et al., 2009; Porter et al., 1974; Beadles et al., 2000; Watrous et al., 2006) โดยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกส่วนใหญ่มาในรูปแบบของอิทธิพลทางอ้อมที่ผู้ทำงานประสบจากการทำงานทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบได้เมื่อสิ่งที่เป็นอิทธิพลดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่ผู้ทำงานได้ตั้งใจเอาไว้ (ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงานผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลาออกจากงานมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือในการดำเนินงานวิจัยและการวิเคราะห์ผลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลาออกจากงานที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่นๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ต่อไปเหมาะสมต่อไป

## 2.2 สมมติฐานการวิจัย

### 2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความผูกพันต่อองค์กร

ปัทมา เจริญพรพรหม (2558) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนในการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กรนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้ ในงานวิจัยของบุญชนะเมฆโต (2560) พบความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะของการที่ผู้นำมีการสร้างความเป็นอุดมคติและค่านึงปัจเจกบุคคลในการทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธีระนันต์ ฤทธิพิศและคณะ (2555) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร เกิดขึ้นจากการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นปัญญาส่งผลให้สามารถทำงานได้ดีจนนำมาสู่ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังพบในงานวิจัยของ Gulluce et al. (2016) อธิบายถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากแนวทางการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรตามทิศทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Eliyana et al. (2019) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นผลทางอ้อมต่อคุณภาพงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจากการศึกษานำสู่สมมติฐานในการวิจัย

H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### 2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความพึงพอใจในการทำงาน

สกล พันธมาศ (2557) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลในเชิงบวกแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีการความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของณัฐพร แอบโซสง (2558) พบว่าการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ต่อคุณค่าในงานที่

ส่งผลไปยังความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในงานวิจัยของรัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยด้านการจัดการงานที่ต้องทำร่วมกัน ในงานวิจัยของ Eliyana et al. (2019) ได้สนับสนุนความสัมพันธ์ประเด็นดังกล่าวจากโมเดลการศึกษาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงไปยังความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลทางอ้อมไปยังคุณภาพงานได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hanaysha et al. (2012) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาจากผู้สมมติฐานในการวิจัย

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

### 2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับ ความผูกพันต่อองค์กร

ญาดา สามารถ (2558) พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจของผู้ร่วมงานในเชิงบวก ทิศทางของความสัมพันธ์ดังกล่าวยังแสดงในงานวิจัยของ สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542) พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรตามผลลัพธ์ของงานที่ได้รับมอบหมายและสำเร็จที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ อัญชลี ดวงอุไร (2545) พบว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนมีผลต่อการรับรู้ในเชิงนโยบายการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร ในงานของ Sung et al. (2019) ยังพบว่ารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกับในผลงานวิจัยของ Garg and Ramjee (2013) ที่พบว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนสร้างผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อยในกลุ่มธุรกิจรัฐวิสาหกิจในแอฟริกาใต้ จากการศึกษาจากผู้สมมติฐานในการวิจัย

H3: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### 2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับ ความพึงพอใจในการทำงาน

ธนิดา ฉิมวงษ์ (2539) พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรได้จากการสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานและผลตอบแทนเป็นการสร้างแรงจูงใจและความเหมาะสมต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์งานวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานของ สกล พันธมาศ (2557) พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในส่วนของกรนำเสนอเงื่อนไขของการให้รางวัลตามสถานการณ์สามารถส่งผลในเชิงบวกแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา



ให้มีแรงจูงใจจนปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นที่พึงพอใจ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของวาสิณี วิเศษฤทธิ์ (2539) พบว่าผู้นำการแลกเปลี่ยนมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจโดยการกำหนดรางวัลคือผลประโยชน์ต่างตอบแทนเพื่อดึงดูดให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในงาน โดยเมื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์จะส่งผ่านผลลัพธ์ดังกล่าวกลายเป็นความพึงพอใจในการทำงาน โดยในงานของ Torlak and Kuzey (2019) พบว่าปัจจัยการตั้งเงื่อนไขในการทำงานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานแบบมีทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Lan et al. (2019) พบว่าการทำงานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานทั้งความพึงพอใจภายในจิตใจและความพึงพอใจจากผลลัพธ์ภายนอกแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ จากการศึกษาไปสู่สมมติฐานในการวิจัย

H4: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

### 2.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับ การตัดสินใจลาออก

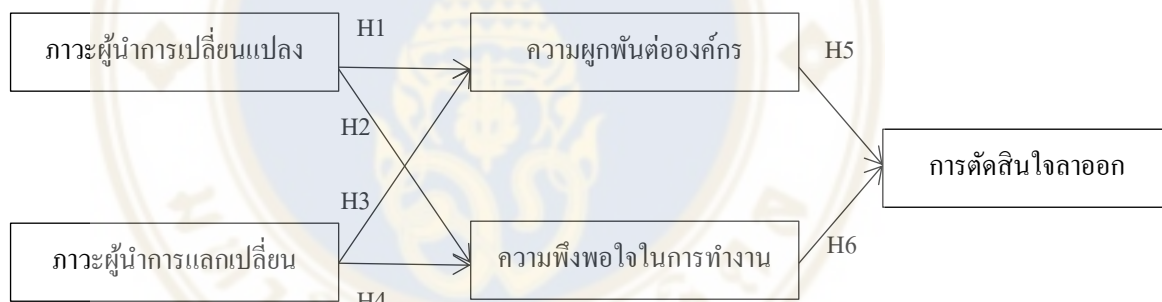
บุญชนะเมฆโต (2560) พบว่าความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความตั้งใจในการลาออกโดยปัจจัยทั้งสองจะมีทิศทางที่ตรงข้ามกันซึ่งผลส่งผลในลักษณะของความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน โดยหากความผูกพันสูงจะทำให้การตัดสินใจลาออกต่ำลง เช่นเดียวกับงานวิจัยของสลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ (2556) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรกับ การตัดสินใจลาออกมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับของผูกพันต่อองค์กรจะมีผลในทางตรงข้ามกับการตัดสินใจลาออก และความสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากงานของ ธนา จินดาโชตินันท์ (2556) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรจะกระทบต่อการตัดสินใจในการลาออกในทิศทางตรงข้ามกัน และทำหน้าที่เป็นปัจจัยกั้นกลางระหว่างความตั้งใจลาออก กับผลในการทำงานและความสัมพันธ์ภายในองค์กรร่วมด้วยซึ่งทั้งหมดส่งผลให้เกิดทิศทางตรงข้ามต่อปัจจัยการตัดสินใจในการลาออก เช่นเดียวกัน ผลการวิจัยยังได้รับการสนับสนุนในงานของ Adeoye et al. (2016) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกในแบบทิศทางตรงกันข้ามเช่นเดียวกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ในผลการศึกษาของ Jehanzeb et al (2013) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการตัดสินใจลาออกในกรณีกลุ่มพนักงานฝึกงานของบริษัทแห่งหนึ่งในซาอุดีอาระเบีย โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีปัจจัยด้านผลประโยชน์และนโยบายในการทำงานเกื้อหนุนความสัมพันธ์ดังกล่าวให้มีทิศทางตรงข้ามกันมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาไปสู่สมมติฐานในการวิจัย

H5: ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบต่อการตัดสินใจลาออก

### 2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับ การตัดสินใจลาออก

สลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ (2556) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานกับ การตัดสินใจลาออกมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับของความพึงพอใจในการทำงานจะมีผลในทางตรงข้ามกับการตัดสินใจลาออก เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วาโย อัครรุ่งเรือง (2561) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวกลางของปัจจัยความตึงเครียดในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้จากงาน และความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่จะส่งผ่านไปยังอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกโดยตรง โดยในงานวิจัยของณภักษ์ นาคเจือทอง (2552) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานในรูปแบบของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและความสัมพันธ์ภายในองค์กรส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกโดยตรง จากผลการวิจัยของ Alam and Asim (2019) ประเด็นของผลลัพธ์ในตัวงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Kristina (2019) ที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีทิศทางความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกไปในทิศทางเดียวกันจากการศึกษานำผู้สมมติฐานในการวิจัย

H6: ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อการตัดสินใจลาออก



รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)” ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### 3.1 การออกแบบการวิจัย

เนื่องจากการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ ไปจนถึงระดับผู้จัดการทีม

ระเบียบวิธีการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เนื่องจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัว ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เนื่องจากให้ความสะดวก รวดเร็วในการเก็บข้อมูลจากประชากร และสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในระบบต่อไปได้

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ ไปจนถึง ผู้จัดการทีมในแต่ละฝ่าย รวม 896 คน และเพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สุ่มตัวอย่างได้อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดตามหลักการของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และกำหนดค่า

ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ 0.05 หรือร้อยละ 5 (พลอยนภัส สุทธิภัทรานนท์, 2555) ดังสูตรต่อไป

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

ผู้วิจัยนำข้อมูลแทนค่าสูตรได้ผลดังนี้

N = 276.54  $\approx$  277 ตัวอย่าง

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยที่เหมาะสม คือ 277 ตัวอย่าง

### 3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเรื่อง "คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)" โดยมีทั้งหมด 5 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานภายในองค์กร

สำหรับการศึกษา 5 ตัวแปร ในส่วนที่ 2-5 ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert scales (1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด, 2 = เห็นด้วยน้อย, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 4 = เห็นด้วยมาก, 5 = เห็นด้วยมากที่สุด) โดยปรับมาตรวัดของตัวแปรจากงานวิจัยก่อนหน้าดังนี้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ปรับปรุงคำถามมาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ จตุรภัทร ประทุม (2559) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Bass (1985) แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ ดังนี้ การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 4 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 3 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 4 ข้อ

คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงคำถามมาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ สกต พันธมาศ (2557) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Bass (1985) แบ่ง

ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้ การให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 3 ข้อ การจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรุก จำนวน 3 ข้อ และการจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรับ จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้ปรับคำถามมาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ สกต พันธมาศ (2557) แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ แบ่งเป็นคำถามปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการขององค์กร ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ปรับคำถามมาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ ศิริขวัญ สุระการณ์ (2559) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดจำนวน 4 ข้อ และมีองค์ประกอบอยู่ 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความผูกพันด้านจิตใจ จำนวน 2 ข้อ และด้านความผูกพันด้านการดำรงอยู่ในองค์กร จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน ผู้วิจัยได้ปรับคำถามมาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ ฌปภัช นาคเจือทอง (2553) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Watrous et al. (2006) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดจำนวน 10 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ จำนวน 3 ข้อ และด้านความสัมพันธ์ จำนวน 4 ข้อ

### 3.4 กระบวนการวิจัย

ทางผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยโดยสร้างแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่เหมาะสมสำหรับการสร้างแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต และแบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้กระจายผ่านช่องทาง Application Line และ E-mail ภายใน บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้ตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานับทั้งหมด 277 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยโดยผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 1 เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 ถึง วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 รวมเป็นระยะเวลาประมาณ 1 เดือน หลังจากได้รับการอนุมัติผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน จากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการและตั้งอยู่บน พื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้มีการกำหนด แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ตอบ แบบสอบถามด้วยตนเอง ข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จะได้รับการเก็บ ข้อมูลไว้เป็นความลับ นอกจากนี้ในการกำหนดคำถามในแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการอ้างอิงจาก งานวิจัยก่อนหน้าและนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม จากการเก็บข้อมูลในระยะเวลาดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถเก็บตัวอย่างได้จำนวน 290 ตัวอย่าง และสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในระบบได้ครบทุกตัวอย่าง



### 3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย

#### 3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยได้นำคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย มาจากงานวิจัยก่อนหน้า เพื่อเหตุผลด้านความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของกระบวนการวิจัย โดยมีเนื้อหาตามความเหมาะสมกับงานวิจัยของผู้วิจัย และได้้นำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อคำถามเหมาะสมกับงานวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาการวิจัยครั้งนี้ได้จริง โดยหลังจากนั้นผู้วิจัยได้มีการนำแบบสอบถามไปทดสอบ จำนวน 10 ชุด และให้กลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องตามความเป็นจริง หรือไม่ โดยหลังจากทำการทดสอบพบว่าแบบสอบถามมีความชัดเจนแล้ว ผู้วิจัยจึงไม่ได้มีการปรับแก้แบบสอบถาม และใช้แบบสอบถามดังกล่าวในการเก็บข้อมูลทันที

#### 3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำข้อมูลปัจจัยที่ผ่านการวิเคราะห์ Factor Analysis มาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรในแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มากกว่า 0.7 ขึ้นไป ถือว่าค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับได้ (Chaudhary and Chanda, 2015) แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนชี้วัด	Cronbach's alpha coefficient
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16	0.968
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	15	0.828
ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน	6	0.848
ปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร	4	0.733
ความตั้งใจลาออกจากงาน	10	0.85

### 3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้จำนวนการตอบแบบสอบถามครบถ้วนตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ทางผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ และแสดงผลสำหรับข้อมูลด้าน คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

#### 3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษา และกำหนดการวัดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือกล่าวอีกนัยคือ ระดับสำคัญทางสถิติ (Significant level) เท่ากับ 0.5



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “ คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ โดยทำการกระจายข้อมูลผ่านอีเมล ส่วนกลางของบริษัท ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับการอนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในบริษัทจากผู้มีอำนาจเรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งหมด 290 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ และคำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลทั้งสิ้น 290 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 100) ทางผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์และหาข้อสรุปทางสถิติได้ดังนี้

#### 4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากค่าสถิติ พบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.1) อายุระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 41.0) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 50.6) ประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 56.2) เป็นจำนวนมากที่สุด ดังแสดงในตาราง 4.1

**ตารางที่ 4.1** แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	151	52.1
	หญิง	139	47.9
	รวม	290	100.0
2. อายุ	20 – 30 ปี	119	41.0
	31 – 40 ปี	65	22.4
	41 – 50 ปี	70	24.1
	51 ปีขึ้นไป	36	12.4

**ตารางที่ 4.1** แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง(ต่อ)

ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
รวม	290	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.0
ปริญญาตรี	147	50.7
สูงกว่าปริญญาตรี	140	48.3
รวม	290	100.0
4. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 2 ปี	39	13.4
2 – 5 ปี	88	30.3
5 ปีขึ้นไป	163	56.2
รวม	290	100.0

#### 4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ

4.2.1 การทดสอบสมมติฐานด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จากสมมติฐานที่ 1 และ สมมติฐานที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{2,285} = 19.712$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.2 และสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ ร้อยละ 12.2 ( $R^2 = 0.122$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.3

**ตารางที่ 4.2** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.529	2	9.765	19.712	.000 <sup>b</sup>
	Residual	141.178	285	0.495		
	Total	160.708	287			

a. Dependent Variable: OC

b. Predictors: (Constant), TRL, TFL

**ตารางที่ 4.3** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความผูกพันต่อองค์กร

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.349 <sup>a</sup>	0.122	0.115	0.70382

a. Predictors: (Constant), TRL, TFL

b. Dependent Variable: OC

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปร ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พบว่าภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 (H3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.288 สำหรับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ  $p = 0.183$  แสดงให้เห็นว่าปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 (H1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.091 ดังแสดงในตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.056	0.264		7.801	0.000
	TFL	0.088	0.066	0.091	1.335	0.183
	TRL	0.340	0.080	0.288	4.230	0.000

a. Dependent Variable: OC

4.2.2 การทดสอบพื้นฐานการทดสอบสมมติฐานด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จากสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{2,285} = 106.656$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.5 และสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการทำงาน เท่ากับ ร้อยละ 42.8 ( $R^2 = 0.428$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.6

**ตารางที่ 4.5** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.328	2	27.164	106.656	.000 <sup>b</sup>
	Residual	72.586	285	0.255		
	Total	126.913	287			

a. Dependent Variable: J S

b. Predictors: (Constant), TRL, TFL

**ตารางที่ 4.6** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความพึงพอใจในการทำงาน

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 <sup>a</sup>	0.428	0.424	0.50467

a. Predictors: (Constant), TRL, TFL

b. Dependent Variable: JS

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปร ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พบว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ทั้ง 2 ตัวแปร ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 และ 4 (H2, H4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.517 และ 0.201 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

**ตารางที่ 4.7** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.289	0.189		6.822	0.000
	TFL	0.444	0.047	0.517	9.416	0.000
	TRL	0.210	0.058	0.201	3.654	0.000

a. Dependent Variable: JS

4.2.3 การทดสอบสถานการณ์ทดสอบสมมติฐานด้านการตัดสินใจลาออก ของพนักงานบริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จากสมมติฐานที่ 5 และ สมมติฐานที่ 6 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการตัดสินใจลาออก จากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p =$

0.000 ( $F_{2,287} = 115.096$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.8 และสามารถอธิบายความผันแปรของการตัดสินใจลาออก เท่ากับ ร้อยละ 44.5 ( $R^2 = 0.445$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.9

**ตารางที่ 4.8** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.189	2	26.595	115.096	.000 <sup>b</sup>
	Residual	66.316	287	0.231		
	Total	119.505	289			

a. Dependent Variable: RI

b. Predictors: (Constant), OC, JS

**ตารางที่ 4.9** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรการตัดสินใจลาออก

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 <sup>a</sup>	0.445	0.441	0.4806 <sup>9</sup>

a. Predictors: (Constant), OC, JS

b. Dependent Variable: RI

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ทั้ง 2 ตัวแปร ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 และ 6 (H5, H6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.209 และ -0.561 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.10



**ตารางที่ 4.10** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ความผูกพันต่อองค์กร และ ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5.107	0.186		27.429	0.000
	JS	-0.543	0.046	-0.561	-11.872	0.000
	OC	-0.180	0.041	-0.209	-4.427	0.000

a. Dependent Variable: RI

#### 4.3 สรุปสมมติฐานงานวิจัย

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมติฐานงานวิจัยได้ ดังนี้

**ตารางที่ 4.11** สรุปผลวิเคราะห์ คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

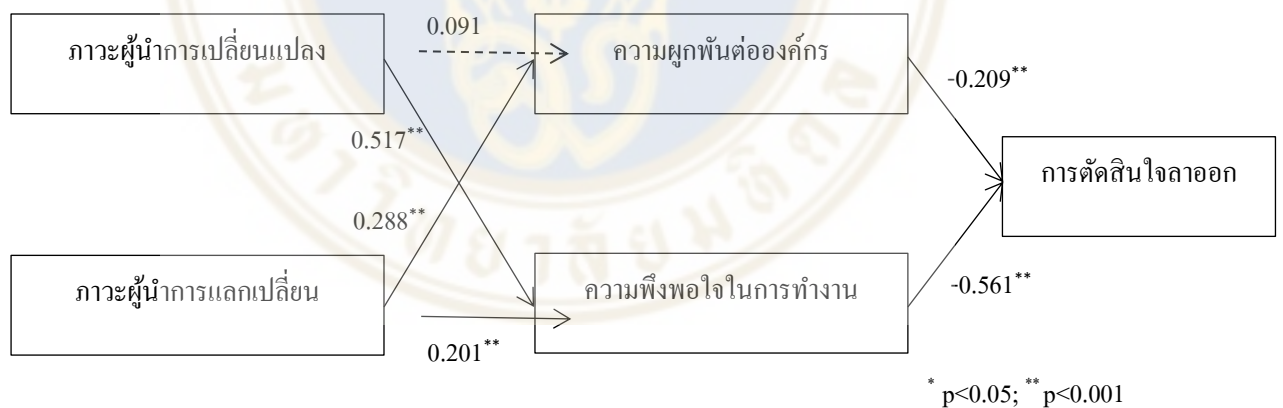
สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 (H1)	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 2 (H2)	ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 (H3)	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	สนับสนุน



ตารางที่ 4.11 สรุปผลวิเคราะห์ คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่) (ต่อ)

สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 (H4)	ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 (H5)	ความผูกพันกับองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 (H6)	ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)	สนับสนุน

#### ภาพสรุปผลงานวิจัย



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน และอิทธิพลส่งผ่านไปยังความตั้งใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) จากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงชุดข้อมูล ที่แสดงถึงอิทธิพลระหว่างปัจจัยดังกล่าว โดยสามารถอธิบายผลได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยผลการศึกษาที่มีความขัดแย้งกับงานวิจัยของปีทมา เจริญพรพรรณ (2558) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว โดยมีความเป็นไปได้ที่การสร้างแรงบันดาลใจที่เป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไม่ได้มีอิทธิพลสูงมากนักในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธีระนันต์ ฤทธิพิศและคณะ (2555) ที่ผลการวิจัยขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าว โดยคาดการณ์ว่าผู้นำองค์กรในกรณีศึกษาค้นคว้านี้ยังไม่สามารถกระตุ้นการเกิดทางปัญญาแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดีมากพอ ผลการวิจัยยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ Gulluce et al. (2016) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลให้เกิดแนวทางการทำงานที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการศึกษาค้นคว้านี้มีความเป็นไปได้ที่ผู้นำดังกล่าวยังไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีมากพอ โดยสรุปจากผลการศึกษาที่มีความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ยังไม่ได้สร้างความแตกต่างที่ชัดเจนในระดับที่สร้างอิทธิพลด้านความผูกพันต่อองค์กรแก่พนักงานใต้บังคับบัญชา

ประเด็นที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกล พันธมาศ (2557) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้ โดยเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในเชิง

บวก เช่นเดียวกับในงานของรัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ผู้นำเปิดโอกาสเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ๆ ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัฐพน แอบไถสง (2558) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเล็งเห็นถึงคุณค่าในการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยเป็นผลที่สร้างจุดมุ่งหมายที่บุคลากรจะผลักดันหน้าที่การงานจนเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปจากผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) มีศักยภาพมากอิทธิพลพอที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีความชัดเจนทั้งในการสร้างคุณค่า หรือเป็นแรงบันดาลใจในเชิงบวกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 3 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่า มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาดา สามารถ (2558) ที่พบว่าปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไปสู่ความรู้สึกในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยตรง ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ดวงอุไร (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทำให้เกิดการรับรู้ในเชิงนโยบายในการทำงานที่ส่งผลโดยตรงให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรผ่านการประเมินความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับในงานของ Zaraket and Sawma (2019) ที่พบว่าแนวทางของผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรแก่บุคลากรได้โดยตรง โดยสรุปจากผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำด้านการแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) มีอิทธิพลต่อความผูกพันให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างความรู้สึกลงในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้โดยตรง อันเป็นผลมาจากการนำเสนอสิ่งแลกเปลี่ยนต่างๆ ผ่านนโยบายและการทำงานที่ทำให้รู้สึกได้ว่าผู้ตามจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ประเด็นที่ 4 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่า มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิดา นิยมวงษ์ (2539) ที่พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ด้วยการนำเสนอจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแลกเปลี่ยนกับการทำงานที่เหมาะสม เช่นเดียวกับในงานวิจัยของ วาสิณี วิเศษฤทธิ์ (2539) ที่พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ดีจะมีการนำเสนอผลประโยชน์ต่างๆ ที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความพึงพอใจต่อความคุ้มค่าจากผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจดังกล่าว ผลการวิจัยยังสอดคล้อง

กับงานของ Torlak and Kuzey (2019) ที่พบว่าแนวทางการทำงานของผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ดีจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามไปในทิศทางเดียวกันเช่นเดียวกัน โดยสรุปจากผลการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำด้านการแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) มีแนวทางของการสร้างการกระตุ้นการทำงานและแลกเปลี่ยนที่คุ้มค่า โดยต้องมีความชัดเจนในผลประโยชน์ดังกล่าวที่จะทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานเกิดเป็นความพึงพอใจตามมา

ประเด็นที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญชนะ เมฆโต (2560) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กร สามารถสร้างผลกระทบในทิศทางตรงข้ามต่อความตั้งใจลาออกได้ โดยหากปัจจัยใดเป็นเชิงบวกจะส่งผลอีกปัจจัยในเชิงลบ เช่นเดียวกับในงานวิจัยของสลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ (2556) ที่พบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ โดยทิศทางความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะเชิงลบต่อกัน ผลการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับงานของ ธนา จินดาโชตินันท์ (2556) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรจากกระทบต่อการตัดสินใจในการลาออกในทิศทางตรงข้ามกัน และทำหน้าที่เป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างความตั้งใจลาออก กับผลในการทำงานและความสัมพันธ์ภายในองค์กรร่วมด้วย โดยผลการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) สามารถสร้างผลลัพธ์ต่อความตั้งใจในการลาออกได้อย่างชัดเจน โดยเป็นผลลัพธ์ในทางตรงข้ามระหว่างกัน โดยผลของความผูกพันในเชิงบวกที่เพิ่มขึ้นสามารถช่วยลดทอนจิตใจที่จะลาออก หรือผลในการทำงานที่ขาดแรงจูงใจหรือความเหนื่อยล้าจนนำมาสู่การตัดสินใจลาออกได้

ประเด็นที่ 6 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ (2556) ที่พบว่าปัจจัยความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ โดยทิศทางความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะเชิงลบต่อกัน ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alam and Asim (2019) ประเด็นของผลลัพธ์ในตัวงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานเช่นเดียวกัน ในงานวิจัยของณภัช นาคเจือทอง (2552) ได้สนับสนุนผลการศึกษานี้ในประเด็นดังกล่าวที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในงานสามารถสร้างผลกระทบในเชิงลบแก่ปัจจัยความตั้งใจในการลาออกได้โดยขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานดังกล่าว โดยผลการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าความพึง



พอใจในงานของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) สามารถสร้างผลลัพธ์ในทิศทางตรงข้ามต่อความตั้งใจในการลาออกได้ โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานที่หากมีความคุ้มค่าที่จะเพิ่มความพึงพอใจขึ้นได้ ทิศทางของความตั้งใจในการลาออกหรือความรู้สึกในเชิงลบทางการทำงานจะลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ

## 5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี

งานวิจัยในครั้งนี้ทำการศึกษาอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน และอิทธิพลส่งผ่านไปยังความตั้งใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) โดยตัวแปรทั้ง 5 ตัวดังกล่าว (Yulk, 2006; Bass & Avolio, 1994; อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2550; ชนัญญากานต์ ม่วงเงิน, 2560; Meyer & Allen, 1997; Watrous et al., 2006) จากการศึกษาเบื้องต้นไม่พบงานการศึกษาใดที่มีการศึกษาความสัมพันธ์ทั้ง 5 ปัจจัยร่วมกันทั้งหมดในกรอบแนวคิดเดียวกัน ผู้วิจัยได้ทำการต่อยอดการศึกษาในครั้งนี้ด้วยการพัฒนากรอบแนวคิดที่ทำการศึกษาปัจจัยทั้ง 5 ร่วมกันทั้งหมดในการศึกษาครั้งนี้ โดยจากผลการศึกษาในอดีตที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ปัทมา เจริญพรพรรณ, 2558; ธีระนันต์ ฤทธิพิศและคณะ, 2555; Gulluce et al., 2016) ซึ่งขัดกับผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยอย่างการสร้างแรงบันดาลใจ หรือการคำนึงถึงปัจเจกชน ยังไม่เพียงพอที่จะชักจูงให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชานำเสนอมากนัก ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ญาดา สามารถ, 2558; อัญชลี ดวงอุไร, 2545; Zaraket and Sawma, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคลากรถูกจูงใจให้ผูกพันได้มากขึ้นผ่านเงื่อนไขของผลตอบแทน หรือการบรรลุจุดมุ่งหมายที่มีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และนำมาสู่การสร้างอิทธิพลในเรื่องความพึงพอใจในงาน (ชนิตา นิมวงษ์, 2539; วาสิณี วิเศษฤทธิ, 2539; Torlak and Kuzey, 2019) โดยในท้ายที่สุดทั้งปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจในการลาออกในทิศทางตรงข้ามกัน (สลักจิต ดันดิบุญทวีวัฒน์, 2556; Gulluce et al., 2016, วาโย อัสวรุ่งเรือง, 2561)

โดยจากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาครั้งนี้สามารถสร้างอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้นในขณะที่ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรไม่สร้างอิทธิพลใดๆ ประเด็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถสร้างอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึง

พอใจในการทำงานทั้งสองปัจจัย โดยสามารถสร้างอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้มากกว่า และปัจจัยความตั้งใจในการลาออกได้รับอิทธิพลในเชิงลบจากทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน โดยความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกในเชิงลบมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร

### 5.3 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยทำการศึกษาอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน และอิทธิพลส่งผ่านไปยังความตั้งใจลาออกของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบสำคัญที่ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกแก่ทั้งปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน และมีผลกระทบทางอ้อมไปสู่ความตั้งใจในการลาออกแบบทิศทางตรงข้ามผ่านตัวแปรทั้งสอง ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างผลกระทบได้เฉพาะความพึงพอใจในงาน ที่จะส่งผลไปยังความตั้งใจในการลาออกเท่านั้น

### 5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสร้างข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.4.1 ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างผลลัพธ์ในเชิงบวกได้ โดยรูปแบบของผู้นำดังกล่าวจะมีการนำเสนอผลประโยชน์ หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นการแลกเปลี่ยนแก่พนักงานที่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้รูปแบบดังกล่าวสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้จากพันธะสัญญาที่วางเอาไว้ระหว่างกันดังนั้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ดีควรมีการสร้างเงื่อนไขทางผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้เกิดความรู้สึกคุ้มค่าหรือความตั้งใจที่จะทำงานต่อไปภายในองค์กรได้

5.4.2 ในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างผลลัพธ์ในเชิงบวกได้มากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยจากบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือแนวทางที่บุคลากรในองค์กรจะต้อง



เผชิญตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ แนวทางของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่ดีคือการรับฟังทุกฝ่ายและปรับปรุงทิศทางการทำงานขององค์กรออกมาให้ดีที่สุด ดังนั้นการรับฟังของผู้บังคับกล่าวย่อมทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความเหมาะสมกับแนวทางการทำงานของบุคลากรมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อเนื้อทั้งในรูปแบบของผลงานและความพึงพอใจในเชิงบวกตามมา

5.4.3 ความตั้งใจในการลาออกได้รับอิทธิพลในเชิงลบทั้งในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้ความตั้งใจในการทำงานลดน้อยลงองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสอง โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นสำคัญและตามด้วยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรร่วมด้วย โดยความพึงพอใจในการทำงานคือการ สะท้อนถึงผลลัพธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างการทำงานในองค์กรตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้ ในขณะที่ความผูกพันต้องอาศัยระยะเวลาร่วมในการทำงานองค์กรด้วยยุคสมัยใหม่ที่บุคลากรมีการเปลี่ยนหมุนเวียนบริษัทมากขึ้นการทำงานที่ได้รับผลที่คุ้มค่าและเกิดความพึงพอใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การลาออกจากที่ทำงานลดน้อยลงได้

## 5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นรูปแบบการศึกษาจากองค์กรเดียวแม้เป็นองค์กรขนาดใหญ่แต่การกระจายตัวของชุดข้อมูลอยู่ในวงจำกัด ผู้วิจัยเสนอแนะว่าในการศึกษาครั้งถัดไปควรมีการกระจายสาขา หรือการศึกษาองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันร่วมด้วยเพื่อสร้างความหลากหลายของชุดข้อมูลมากยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาพบว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความโดดเด่นมากในลักษณะของการสร้างอิทธิพลต่อปัจจัยทั้งหมดในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างอิทธิพลได้เพียงปัจจัยเดียว ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำองค์กรของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ส่วนใหญ่มีแนวคิดและรูปแบบการทำงานสอดคล้องกับภาวะผู้นำดังกล่าว ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะที่ควรจะศึกษาในเชิงลึกผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติอื่นๆ ต่อไปเพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่มากยิ่งขึ้นต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2556). แบงก์แห่งเดือด! แย่งพ่นง. ใช้เงินเดือนล่อ. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/525526>, 1 ตุลาคม 2563.
- กิตติมา ศิวอาทิตย์กุล. (2556). การจัดการดินที่เหมาะสมเพื่อปลูกข้าวแบบเศรษฐกิจพอเพียง ในเขตพัฒนาที่ดิน จังหวัด พิษณุโลก. เกษนเกษตร, 41 (2), 67-72.
- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาต้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2549). กฎหมายแรงงานในรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพมหานคร, วิญญูชน.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่. สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขนาดกลางอำเภอโพธารามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จตุรภัทร ประทุม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 27. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 27(2), 119-130.
- จรรยารัตน์ แก้วปั้นจันทร์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- จารุวรรณ เสวกวรรณ. (2518). ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑา เทียนไทย. (2550). การจัดการ: มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร, แมคกรอ-ฮิล.
- ชนัฐกานต์ ม่วงเงิน. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไปรษณีย์สำนักงานไปรษณีย์เขต 6. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชนัดดา ยั่งลี. (2549). การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความเหนื่อยหน่ายกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน. วิทยานิพนธ์, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ญาดา สามารถ. (2558). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณปภัช นาคเจือทอง. (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การศึกษาเฉพาะบุคคล, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐนรี ตันติชูวงศ์. (2559). ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 5 (1), 1-23.
- ณัฐพร แอบไชสง. (2558). การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาพนักงานโรงแรมแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริชญานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ถิระนันต์ ฤทธิพิศ, วาโร เฟ็งสวัสดิ์, วัลลิกา ฉลากบาง. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 2(1), 36-42.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมผู้บริหาร โภคทางการตลาด. กรุงเทพมหานคร, ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนา จินดาโชตินันท์. (2556). อิทธิพลของแรงจูงใจในกิจกรรมและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อความตั้งใจลาออกโดยมีความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวส่งผ่าน. วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนิดา ฉิมวงษ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธัญทิพย์ กองม่วง. (2558). การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนงานจากครอบครัวต่อการตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ผ่านงานที่ขัดแย้งกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงาน. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 6, 81-96.
- บุญชนะ เมฆโต. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง. วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, 9(1), 36-59.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2560). อัตราการลาออกของพนักงานควรเป็นเท่าไร. จาก <https://prakal.com/2013/08/26/อัตราการลาออกของพนักงาน-3/>, 1 ตุลาคม 2563.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร, ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปัทมา เจริญพรพรหม. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคนิยม. งานวิจัยส่วนบุคคล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยะณัฐ เดี่ยวสันติกุล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 5 จังหวัดลำปาง. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- พลอยนภัส สุทธิภักทรานนท์. (2555). การสร้างกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจท่องเที่ยว กรณีศึกษาผู้ประกอบการ ธุรกิจท่องเที่ยวบริเวณสะพานมิตรภาพไทย-ลาว จังหวัดหนองคาย. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 10(2), 1-14.
- ยุพา ทองช่วง. (2555). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสหกรณ์กับสหกรณ์การเกษตรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- รัตนพล อุปฐานา, มาเรียม นะมิ, อัมพล ชูสนุก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน). วารสารปัญญาภิวัฒน์, 8, 39-51.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รัตนาวรรณ เวศนานนท์. (2552). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงานและการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). การศึกษาเฉพาะบุคคล, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรณู สุขฤกษ์กิจ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรรณิ วิริยะกัสนานนท์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วาโย อัสวรุ่งเรือง. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของแพทย์จากสถานพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วาสนิ วิเศษฤทธิ์. (2539). ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามความต้องการของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาสำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริขวัญ สุระการณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก : กรณีศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สกล พันธมาศ. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). การค้นคว้าอิสระ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สลักจิต ตันติบุญทวิวัฒน์. (2556). อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก. วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติ โกเศชโยธิน. (2554). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในสังกัดส่วน โขธาในจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร, อรุณการ พิมพ์.
- สุทธาวกุล ช้างใหญ่. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุธานี นุกูลอึ้งอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุลัดดา พงศ์รัตนมาน. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา คุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการ พัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อมราภรณ์ บุญยสิทธิ์เสวต, รพีพรรณ สุวรรณฉัฐโชติ, สติฉัย ประสิทธิ์าภรณ์. (2559). ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16. การประชุมหาญใหญ่วิชาการ ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 7, 23 มิถุนายน 2559, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาริยา เสงทวิทรัพย์ศิริ. (2558). ความผูกพันต่อองค์กร บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และความสุขในการทำงานของพยาบาล โดยมีพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปร  
สื่อ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง. วารสาร  
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 42(1), 67-95.
- อุทุมพร รุ่งเรือง. (2555). ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
บริษัท อุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก. ปริญญาานิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ.
- อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2550). ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับ  
ประสิทธิผลขององค์กร. คุยฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Adeoye, A.O., Ilesanmi, J.F., Azeez, R. (2016). Job Satisfaction, Turnover Intention and  
Organizational Commitment. BVIMSR's Journal of Management Research, 8 (2),  
102-114.
- Alam, A., Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention.  
International Journal of Human Resource Studies, 9 (2), 163-194.
- Antonakis, J., House, R.J. (2002). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. In book:  
Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary  
Edition (pp.3-34), Publisher: JAI Press
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York, Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership Development. Pola Alto, California,  
Consulting Psychologists.
- Beadles, N. A., Lowery, C. M., Petty, M. M., Ezell, H. (2000). An examination of the relationships  
between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance.  
Journal of Business and Psychology, 15, 331-387.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66, 32-  
42.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Birasnav, M. (2014) Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership. *Journal of Business Research*, 67, 1622-1629.
- Boamah, S., Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., Clarke, S.P. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66 (2), 180-189.
- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Chaudhary, T., Chanda, A.K., (2015). Evaluation and measurement of performance, practice and pressure of green supply chain in Indian manufacturing industries. *Uncertain Supply Chain Management*, 3, 363-374.
- Cho, S., Johanson, M.M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.
- Dess, G.G., Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, 26 (3), 446-456.
- Eliyana, A., Maarif, F., Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25 (3), 144-150.
- Galpin, T.J., Herndon, M. (2007). *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*. San Francisco, Wiley/Jossey-Bass.
- Garg, A.K., Ramjee, D. (2013). The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 12 (11),1411.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Greenberg, L. S. (2004). Emotion-focused Therapy. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 11 (1), 3–16.
- Gulluce, A. C., Kaygin, E., Kafadar, S. B., Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 09 (03), 263-275
- Hanaysha, J., Mehmood, K.K., Mat, N.K.N. (2012). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics*, 2, 145-148.
- Harrell, T.W. (1972). *Industrial Psychology*. New York, Hot Rinehart & Winson.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*. New York, John Wiley & Sons.
- Hulin, C.L., Smith, P.C. (1965). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., Rasheed, F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8 (8), 79-90
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kristina, J.C. (2019). *Job Satisfaction, Employee Engagement, and Turnover Intention in Federal Employment*. Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- Lan, T., Chang, I., Zhang, L., Chuang, K. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11 (12), 34-65
- Lussier, R. N., Achua, C.F. (2009). *Effective Leadership*. South-Western, Cengage Learning.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mowday, R., Porter, L. Steers, R. (1982). *Employee Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organization citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., et al. (1974). Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quinn, R.E., Hall, R.H. (1983). *Organizational Theory and Public Policy*. Sage Publications.
- Staw, B.M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- Sung, S.T.P., Liew, W.J., Rahim, I.H.A., Sondoh, S.L. (2019). TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES TOWARDS ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE HOTEL INDUSTRY. *Journal of Tourism Hospitality and Environment Management*, 4 (17), 34-45.
- Torlak, N.G., Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (2), 276-295
- Vroom, H.V. (1964). *Work and Motivation*. Now York, Wiley and Sons Inc.
- Watrous, K. M., Huffiman, A. H. Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103–126
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior & Human Performance*, 26 (1), 81–96.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York, Harper and Row Publications.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ Pearson Education.



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) ”

\*\*\* สำคัญ \*\*\* ข้อมูลที่ท่านได้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทำวิจัยอันเป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ท่านมีความยินยอมที่จะให้ข้อมูลหรือไม่

ยินยอม  ไม่ยินยอม (จบการทำแบบสอบถาม)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมายถูกบนกล่องข้อความ  ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  20 – 30 ปี  31 – 40 ปี  
 41 - 50 ปี  51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงาน (ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร)  
 น้อยกว่า 2 ปี  2 - 5 ปี  5 ปีขึ้นไป



ส่วนที่ 2 - 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบ การแลกเปลี่ยน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันกับองค์กร และการตัดสินใจลาออก ของ พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับความคิดเห็น ของท่านมากที่สุด โดยมีความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด



## ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำจำกัดความ: ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป จนถึงประธานบริษัทฯ

ข้อ	หัวข้อพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	<b>ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
	<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1	ผู้บริหารได้รับการยอมรับในความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือในตนเองด้วยการปฏิบัติเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม	5	4	3	2	1
	<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
5	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่วางไว้	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นและมั่นใจในความสามารถของตนจนสามารถปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานในอนาคตจนเห็นภาพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1
	<b>3. การกระตุ้นทางปัญญา</b>					
10	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จแก่ผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็น และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	5	4	3	2	1

ข้อ	หัวข้อพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
13	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวางแผนการดำเนินงาน	5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
	<b>ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>					
	<b>1. การให้รางวัลตามสถานการณ์</b>					
17	ผู้บริหารมอบหมายงานเพื่อให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
	<b>2. การจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรุก</b>					
20	ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตามแบบที่เคยปฏิบัติมา ถ้ามีความจำเป็นจึงเปลี่ยนแปลง	5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารจะเข้าไปตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารจะเข้าไปช่วยแก้ไขทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด	5	4	3	2	1
	<b>3. การจัดการภายใต้เงื่อนไขเชิงรับ</b>					
23	ผู้บริหารไม่คิดพัฒนาระบบงานใหม่ หากยังดำเนินการไปได้ด้วยดี	5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารแสดงความไม่พอใจ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานล้มเหลว	5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความผิดพลาดมากกว่าการให้คำแนะนำ	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อ	หัวข้อพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1	ความพึงพอใจในการทำงาน ท่านมีโอกาสนเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	5	4	3	2	1
2	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	5	4	3	2	1
3	งานที่ท่านทำอยู่ท้าทายความสามารถของท่าน	5	4	3	2	1
4	ท่านได้รับทราบนโยบายและภารกิจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
5	การบริหารงานภายในองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
6	นโยบายการบริหารงานขององค์กรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 4 : คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อ	หัวข้อพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1	ความผูกพันด้านจิตใจ ท่านยินดีที่จะอยู่กับองค์กรนี้ไปตลอดชีวิตการทำงาน	5	4	3	2	1
2	ท่านรู้สึกผูกพันทางใจต่อองค์กรนี้	5	4	3	2	1
	ความผูกพันด้านการดำรงอยู่ในองค์กร					
3	หากท่านตัดสินใจออกจากองค์กรในตอนนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตมากเกินไป	5	4	3	2	1
4	ท่านเชื่อว่าโอกาสที่จะได้งานใหม่น้อยมาก หากท่านลาออกจากองค์กรนี้	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 5 : คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจในการลาออกจากงาน

ข้อ	หัวข้อพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	<b>ด้านลักษณะงาน</b>					
1	ลักษณะงานสอดคล้องกับอุปนิสัยของท่านดีแล้ว	5	4	3	2	1
2	ท่านมีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติอยู่	5	4	3	2	1
3	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	5	4	3	2	1
	<b>ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
4	ท่านพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับซึ่งมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1
5	ระบบการประเมินผลปรับขึ้นเงินเดือนมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม	5	4	3	2	1
6	เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเพียงพอกับการดำรงชีพ	5	4	3	2	1
	<b>ด้านความสัมพันธ์</b>					
7	หัวหน้างานมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง	5	4	3	2	1
8	หัวหน้างานมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับพนักงาน กรณีพนักงานทำงานผิดพลาดไม่ได้มาตรฐาน	5	4	3	2	1
9	มีการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี	5	4	3	2	1
10	เมื่อเกิดปัญหาท่านสามารถขอความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้	5	4	3	2	1

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
ผ่าน ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 5

3/11/63

**บันทึกที่ พส.5-6028/2563 เรื่อง ขออนุญาตทำวิจัย และเก็บข้อมูลภายใน  
บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์จำกัด (มหาชน)**

ตามที่ ข้าพเจ้า นายจิตพัทธ์ เต็มบุญประเสริฐสุข ได้รับทุนการศึกษาจากบริษัท บริหารสินทรัพย์  
กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปี 2562 รอบ 2 รายละเอียดตามทราบนั้น

ปัจจุบันข้าพเจ้า อยู่ระหว่างศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาจัดการธุรกิจ คณะวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล และอยู่ระหว่างการศึกษาวิจัยในหัวข้อ เรื่อง "คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของ  
พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)" โดยมีประชากรเป้าหมายที่ใช้  
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) (สำนักงานใหญ่)  
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ ไปจนถึง ผู้จัดการทีมของแต่ละฝ่าย และมีความจำเป็นต้องขออนุญาตการจัดทำแบบสอบถาม  
จากทางบริษัทฯ เพื่อให้เป็นเอกสารประกอบการดำเนินการขอรับพิจารณาจริยธรรมการวิจัย (IRB)

ครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ในการอนุญาตเข้าจัดทำแบบสอบถามงานวิจัย  
สำหรับบุคลากรของบริษัทฯ เพื่อดำเนินการขอรับพิจารณาจริยธรรมการวิจัย (IRB) ต่อ ไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

วิมลพร และอนุภาทิพย์ พนักงาน ตำแหน่ง ธุรวิจย  
ในหัวข้อ ดังกล่าวโดยผลของ วิจัยฯ และ ให้ คำนึงถึง  
สิทธิ์ที่ได้ ใน หัวข้อ "คุณลักษณะ ของผู้นำ ที่มีผล  
ต่อการตัดสินใจลาออก ของพนักงานบริษัท บริหาร  
สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)"

จิตพัทธ์ เต็มบุญประเสริฐสุข

(นายจิตพัทธ์ เต็มบุญประเสริฐสุข )

เจ้าหน้าที่ 5

วันที่ 3 สิงหาคม 2563

พญ. อ. วนิดา  
(นายสุคุณย์ หริรักษ์เสาวณีย์)  
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
26 ส.ค. 2563

เอกสารแนบ : แบบสอบถามงานวิจัย

กลุ่มงานพัฒนาสินทรัพย์ 5-2

ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ 5

โทร. 3428

เขียน	<input type="checkbox"/>	ผอ.กลุ่มบริหารงานบุคคล
	<input checked="" type="checkbox"/>	ผอ.กลุ่มพัฒนาบุคลากร
	<input type="checkbox"/>	ผอ.กลุ่มค่าตอบแทน
	<input type="checkbox"/>	งานบริหารและธุรการ
	<input checked="" type="checkbox"/>	พิจารณาดำเนินการ
	<input type="checkbox"/>	ทราบ
	<input type="checkbox"/>	แจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน

นสพ. รก. (Caro) พลัน  
ส.ค. พงษ์ ภัทรมหา. รัตนมา  
พ.อ. อดิศักดิ์

พญ. อ. วนิดา  
- 3 ส.ค. 2563



COA No. MU-CIRB 2020/123.0909

## Mahidol University Central Institutional Review Board

*Certificate of Approval*

Protocol No.: MU-CIRB 2020/215.1808

Title of Project: Leadership Characteristics Affecting the Resignation Intention of the Employees at the  
Head Office of the Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited

## Approval Includes:

- 1) Principal Investigator: Mr. Jittapat Temboonprasertsuk  
Affiliation: College of Management, Mahidol University  
Research Site: College of Management, Mahidol University
- 2) Submission Form Version Date 27 August 2020
- 3) Protocol Version Date 2 September 2020
- 4) Self-Administered Questionnaire Participant Information Sheet Version Date 27 August 2020
- 5) Questionnaire Version Date 2 September 2020

MU-CIRB is in Full Compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

Date of Approval: 9 / September / 2020

Date of Expiration: 8 / September / 2021

Signature of Chairperson: .....

(Professor Dr. Rutja Phuphaibul)

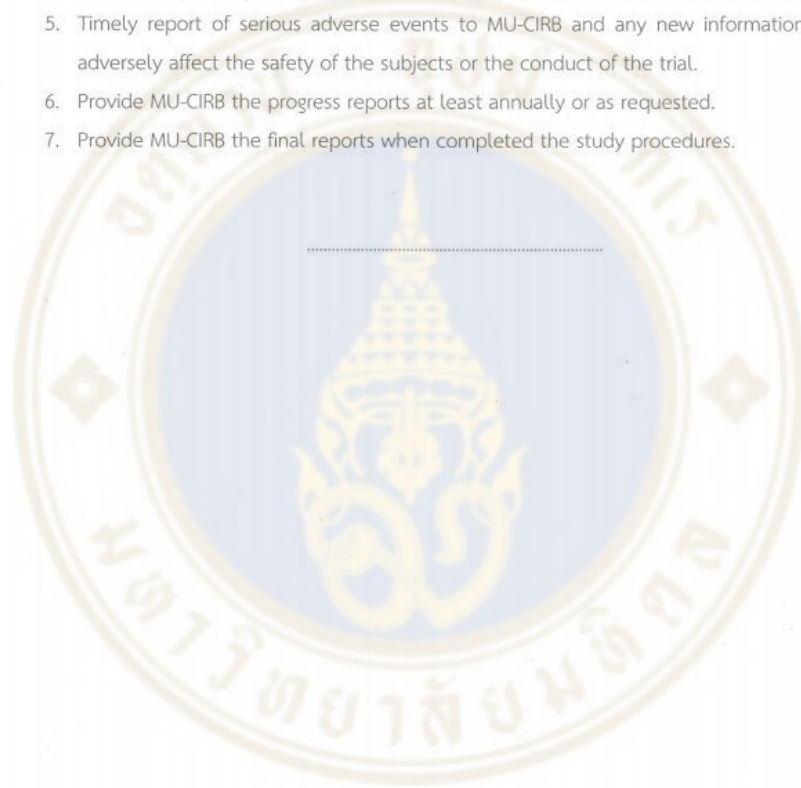
MU-CIRB Chair

\* See list of Co-Investigators at the back page

#### List of Co – Investigators

All MU-CIRB Approved Investigators must comply with the Following:

1. Conduct the research according to the approved protocol.
2. Conduct the informed consent process without coercion or undue influence, and provide the potential subjects sufficient time to consider whether or not to participate.
3. Use only the Consent Form bearing the MU-CIRB Approval stamp.
4. Obtain approval of any changes in research activity before commencing and informed research participants about the changes for their consideration in pursuing the research.
5. Timely report of serious adverse events to MU-CIRB and any new information that may adversely affect the safety of the subjects or the conduct of the trial.
6. Provide MU-CIRB the progress reports at least annually or as requested.
7. Provide MU-CIRB the final reports when completed the study procedures.



---

*MU-CIRB Address: Office of the President, Mahidol University, 4th Floor, Room Number 411*

*999 Phuttamonthon 4 Road, Salaya, Nakhonpathom 73170, Thailand*

*Tel: 66 (0) 2849 6224, 6225 Fax: 66 (0) 2849 6224*

*E-mail: mucirb@gmail.com*

*Website: <http://www.sp.mahidol.ac.th>*