

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

Manuscript Submission Date: 2023, February 7

Article Editing Date: 2023, February 20

Article Accepted Date: 2023, March 9

Aumporn Kaityvikai*

Thanawut Limpanitgul*

ABSTRACT

This study is a quantitative research which aims to examine three main subjects. The objectives are to study; 1) the level of role conflict, role ambiguity, leader member exchange and intention to quit; 2) the correlation between role conflict, role ambiguity, leader member exchange and intention to quit; and 3) the Moderating Effect of Leader Member Exchange- tested within the relationship between role and intention to quit.

The sample consisted of 382 employees in support functions in a commercial bank who provided data by filling in a 48-item research questionnaires. The statistical tools used in this study were descriptive statistics and regression analysis including percentage, mean, standard deviation, multiple regression and hierarchical multiple regression analysis.

The results of this research can be summarized as follows; 1) role conflict correlates positively with intention to quit 2) role ambiguity correlates positively with intention to quit, 3) leader member exchange correlates negatively with intention to quit 4) leader member exchange moderates the relationship between role conflict and intention to quit and 5) leader member exchange moderates the relationship between role ambiguity and intention to quit.

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

* Thammasat Business School, Thammasat University

Corresponding author. e-Mail: thanawut@tbs.tu.ac.th

อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ: 7 กุมภาพันธ์ 2566

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 20 กุมภาพันธ์ 2566

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 9 มีนาคม 2566

อัมพร เกียรติวิริย์*

ธนวัต ลิ้มปัทมิชัยกุล*

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 382 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก 2) ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก 3) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก 4) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท และความตั้งใจลาออก และ 5) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

คำสำคัญ: ความขัดแย้งในบทบาท, ความคลุมเครือในบทบาท, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา, ความตั้งใจลาออก

* คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Corresponding author. e-Mail: thanawut@tbs.tu.ac.th

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์กรไว้ แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม จึงทำให้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันสูงขึ้น องค์กรส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาด้านการไม่สามารถธำรงรักษาคนไว้ในองค์กร และเป็นปัญหาที่ท้าทายความสามารถของทุกองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการรักษานักงานในองค์กร คือ ผู้นำ หรือหัวหน้างาน แนวคิดของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (leader member exchange) เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องและนักวิจัยต่างประเทศให้ความสนใจศึกษามานาน โดยแนวคิดนี้ถือว่า ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนสูงหรือต่ำที่จะสามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ (intention to stay) หรือตั้งใจลาออกได้ (intention to quit) พนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพในการแลกเปลี่ยนต่ำ จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจลาออกได้ (Graen, Liden & Hoel, 1982; Duchon, Green & Taber, 1986; Gracious & Fouziya, 2018; Purnawati, Adhika & Yuliastuti, 2020)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้บุคคลต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท เนื่องจากบุคคลต้องดำรงตำแหน่งในบทบาทหน้าที่ หรือสถานภาพหลายอย่างต่อเนื่องกับผู้อื่นที่แตกต่างกันไปในสถานการณ์แบบต่าง ๆ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้องประสบกับความขัดแย้งทางบทบาทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ความคลุมเครือในบทบาทก็เป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญของความตั้งใจลาออกได้เช่นกัน เนื่องจากการที่บุคคลสับสนเกี่ยวกับความคาดหวัง ความไม่รู้ในภาระงานของตนเองจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจต่อภาระหน้าที่ หมกมุ่นใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานถดถอย และขาดความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้ลาออกจากองค์กรได้ในที่สุด (Greenberg & Baron, 1997, pp. 247-286; Aloysius, 2017)

เมื่อบุคคลลาออกจากองค์กรจะนำมาซึ่งผลกระทบต่องาน หรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ ขาดความต่อเนื่อง ทำให้ล่าช้าไม่เสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้ และยังกระทบถึงพนักงานที่ยังอยู่ในการรับผิดชอบงานแทนนำมาซึ่งความเครียดที่เกิดจากความรับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น (Kim & Wright, 2007) รวมถึงการลาออกของพนักงานยังทำให้องค์การต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทางตรง และทางอ้อม โดยเฉพาะถ้าผู้ชำนาญงานมีความสามารถสูง หากลาออกก็จะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและก่อให้เกิดความเสียหายได้ (Mobley, 1982, p. 42) ในด้านผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานและต่อตนเองนั้น เกิดขึ้นจากกรณีที่พนักงานมีความคิดตั้งใจจะลาออกจากงานแต่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนงานมีน้อยทำให้ต้องอดทนทำงานต่อไป และไม่สามารถปรับตัวปรับใจใหม่ได้ ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการผลงานที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การขาดงานหรือการมาทำงานสายบ่อยครั้ง ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ จนถึงการเสื่อมถอยลงของสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตใจ (Karatepe & Uludag, 2008) นอกจากนั้นการที่บุคลากรส่วนหนึ่ง ลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น ยังมีผลในการทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ในองค์กร และเริ่มคิดถึง

ความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงาน คิดถึงโอกาส ทางเลือกที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น จะเห็นได้ว่าการลาออกของบุคลากรส่วนหนึ่งจึงเป็นเหมือนสิ่งบอกแนวทาง หรือกระตุ้นให้บุคลากรที่ยังทำงานอยู่คิดถึงการลาออกจากงาน และหากองค์กรมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูง จะทำให้องค์กรเสียภาพลักษณ์ บุคคลภายนอกจะรับรู้ว่าการทำงานขององค์กรนี้ขาดความมั่นคง (Slattery & Rajan, 2005)

ในการศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก จะเป็นประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในการสร้างศักยภาพ และความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่ธุรกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ต่อความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับความตั้งใจลาออก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และความตั้งใจลาออก
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความตั้งใจลาออก

กรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

บทบาท หมายถึง เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดจากความคาดหวังของบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลจะเรียนรู้ถึงเนื้อหา รูปแบบ บทบาทหน้าที่ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมาแสดงเป็นพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และความคาดหวังจากผู้อื่น

ทฤษฎีบทบาท (role theory)

ทฤษฎีบทบาท (role theory) เสนอแนะโครงสร้าง 2 อย่าง ที่อธิบายถึงการรับรู้ทางบทบาทไว้ 2 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) 2) ความคลุมเครือในบทบาท (role ambiguity) นอกจากนี้เป็นทฤษฎีที่ Moorhead & Griffin (2001, p. 314) นำมาใช้อธิบายถึงความขัดแย้งในบทบาทของมนุษย์ในองค์กร และใช้อธิบายถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา

ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict)

ความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง ความไม่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการแสดงออกมาและความคาดหวังจากผู้อื่นในบทบาทที่ดำรงอยู่

Rizzo, House & Lirtzman (1970) ได้แบ่งความขัดแย้งในบทบาทตามลักษณะของความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน (congruency-in congruency) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทโดยนำแนวคิดของ Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964) cited in Rizzo et al. (1970) ในการแบ่งประเภทของความขัดแย้งในบทบาท 4 ประเภท มาศึกษาร่วมด้วย ซึ่งความไม่สอดคล้องกันจะส่งผลเสียต่อบทบาทในการปฏิบัติงาน คือ 1) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐาน หรือค่านิยมของบุคคล (focus person) กับการแสดงพฤติกรรมบทบาท 2) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างการใช้เวลา แหล่งทรัพยากร หรือความสามารถของบุคคลกับการแสดงพฤติกรรมบทบาท 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลาย ๆ บทบาทในบุคคลเดียว และ 4) ความไม่สอดคล้องกันในความคาดหวัง และความต้องการขององค์การในรูปแบบของความไม่สอดคล้องกันของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาทจำนวนมากเชื่อว่า สาเหตุส่วนใหญ่ของความขัดแย้งในบทบาทจะนำไปสู่ความคิดที่เกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกมา มีงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ 1) บุคคลที่ต้องรับผิดชอบหลายบทบาท จะทำให้บุคคลไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด ปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความเครียด และเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความพึงพอใจ ผลผลิต และระดับการเข้า-ออกจากการที่สูงขึ้น (Cooper & Marshall, 1976) 2) ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียด โดยเฉพาะความท้อแท้ด้านอารมณ์ และทำให้สูญเสียสัมพันธภาพส่วนบุคคล และไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน อันมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Jackson & Schuler, 1985) และ 3) เมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาทจะส่งผลอย่างมากกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้บริหาร ค่าจ้างในการทำงาน และความผูกพันกับองค์การลดถอยลง (Davis & John, 1989, p. 86) และมีแนวโน้มลาออกจากงานในที่สุด (Aloysius, 2017; Khorakian, Nosrati & Eslami, 2018)

ความคลุมเครือในบทบาท (role ambiguity) ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การขาดความไม่ชัดเจนในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้เกิดความสับสน และไม่เข้าใจในวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

Sawyer (1992) ค้นพบมิติของความคลุมเครือประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) ความคลุมเครือในบทบาทที่คาดหวัง (goal/expectation/responsibility ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในสิ่งที่ถูกคาดหวังและสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย 2) ความคลุมเครือในกระบวนการทำงาน (process ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การรวมถึงความไม่ชัดเจนในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ความคลุมเครือในการจัดลำดับความสำคัญของงาน (priority ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในเรื่องของการกำหนดเวลางาน และการจัดตามลำดับความสำคัญของงานตามบทบาทว่าถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร

ความคลุมเครือในบทบาทจะก่อให้เกิดปัญหาที่มีความสำคัญมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับปริมาณของความคลุมเครือที่เกิดขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจ ไม่แน่ใจว่าตนเองตัดสินใจถูกต้องหรือไม่ ซึ่งทฤษฎีบทบาทเชื่อว่า หากบุคคลปฏิบัติงานโดยไม่ทราบว่าจะทำอะไรคือ อำนาจหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจอะไรคือ สิ่งที่คาดหวังไว้ว่าจะทำให้สำเร็จ และวิธีการที่ควรจะต้องตัดสินใจจากทำให้เกิดความลังเลที่จะตัดสินใจ และปฏิบัติงานด้วยความไม่มั่นใจ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ จากความไม่ชัดเจนในบทบาท (Rizzo et al., 1970) ขาดความเข้าใจในงานและอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ทำให้รู้สึกไม่มั่นคง เกิดความเครียด และจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารได้ (Hardy & Conway, 1988, p. 239) ในทฤษฎีได้ระบุสาระสำคัญว่า ถ้าบุคคลขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน ความคลุมเครือในบทบาทจะเกิดขึ้น และอาจแสดงออกมาในรูปแบบของความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงที่มาของความเครียด หรือใช้กลไกป้องกันตัวโดยการบิดเบือน ทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรลดลง ส่งผลให้มีพฤติกรรมถดถอยมากขึ้น และเกิดความตั้งใจลาออกจากองค์กร (Clercq & Belausteguigoita, 2017; Tarrar & John, 2020)

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (leader member exchange)

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange : LMX) เกิดจากการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ที่สามารถเกิดขึ้นภายในกลุ่ม (group-level effect) โดยเชื่อว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่เหมือนกัน โดยผู้นำจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน ซึ่งส่งผลต่อระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (quality of exchange) ที่แตกต่างกัน

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนกันตามบทบาทของระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ต่างตอบแทน โดยบทบาทพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ได้รับก็จะมีการตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าว รูปแบบพฤติกรรมทั้งของผู้นำการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีอิทธิพลซึ่งกัน และกัน

Liden & Maslyn (1998) ได้เสนอองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความจงรักภักดี (loyalty) เป็นการแสดงออกต่อสาธารณะถึงการให้การสนับสนุนและปกป้องซึ่งกัน และกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน และสถานภาพส่วนบุคคล 2) การร่วมกันสร้างผลงาน (contribution) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน หรือปริมาณงานที่ทุ่มเทให้กับงานร่วมกัน 3) ความชอบพอ (affection) เป็นความสัมพันธ์ด้านบวกระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าความสัมพันธ์จากงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีพื้นฐานมาจากความประทับใจซึ่งกัน และกัน เช่น คล้ายคลึงกันทางกายภาพ พื้นฐานทางการศึกษา หรือบุคลิกภาพ 4) การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (professional respect) เป็นความรู้สึกนับถือซึ่งกัน และกัน ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแสดงออกถึงการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

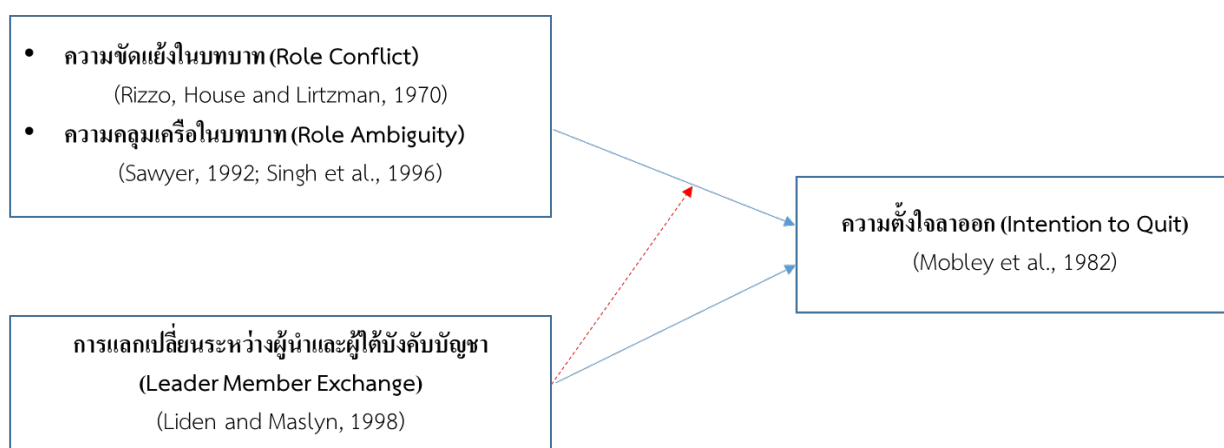
นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษา ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายคุณภาพความสัมพันธ์ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับสูง ผู้นำจะประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง ส่งผลให้มีความพึงพอใจต่องานในระดับสูง ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Settoon, Bennett & Liden, 1996) และมีแนวโน้มลาออกจากงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับต่ำ (Bhatti, Islam, Mirza & Ali 2015; Gara, Mansour, Gaha & Gattoussi, 2021)

ความตั้งใจลาออก (intention to quit)

ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความต้องการของบุคคลในการที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในองค์กร เพื่อไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น อาจเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้

Mobley (1982, p. 162) ได้เสนอตัวแบบ ซึ่งได้ศึกษา และรวบรวมตัวแปรทั้งหมดจากตัวแบบอื่น ๆ ระหว่างความพึงพอใจ และการลาออกโดยสมัครใจ โดยปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อาทิ อายุ การดำรงตำแหน่ง ค่านิยมของพนักงาน ปัจจัยภายในองค์กร ความคาดหวังเกี่ยวกับงานปัจจุบัน และความน่าจะเป็นที่ค้นพบทางเลือกได้ เพื่ออธิบายความซับซ้อนของกระบวนการลาออก ตัวแบบนี้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก และการลาออกในอนาคตมี 4 ปัจจัยหลัก คือ ความพึงพอใจในงาน ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับในอนาคตของงานที่ทำในปัจจุบัน ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับจากการในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งที่ไม่ใช่งานโดยตรง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน .05 จากประชากร คือ พนักงานสายสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จากข้อมูลระบบฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ ธันวาคม 2559 ระบุว่ามียุทธศาสตร์ทั้งหมด 7,991 คน จากการคำนวณตามวิธีการของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รวม 382 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาท จำนวน 11 ข้อ ตามแนวคิดของ Rizzo et al., (1970) และความคลุมเครือในบทบาท จำนวน 11 ข้อ ตามแนวคิดของ Sawyer (1992) 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 16 ข้อ ตามแนวคิดของ Liden & Maslyn (1998) และ 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก จำนวน 10 ข้อ ตามแนวคิดของ Mobley (1982, p. 167)

ทั้งนี้ลักษณะของแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก และข้อคำถามเชิงลบเป็นข้อคำถามที่ใช้การวัดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) เพื่อต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในประเด็นนั้น ๆ 5 ระดับ

การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตำราทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และได้ทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์, อาจารย์ ดร. นราเชต ยิ้มสุข และอาจารย์ ดร. ณัฐพัชร มณีโรจน์ พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.5 จากนั้นจึงหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α : Cronbach Alpha Coefficient) โดยค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรมีค่าเท่ากับ 0.948-0.987 ซึ่งสามารถยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยประสานกับเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ในสังกัด โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ให้ทราบอย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาให้ทำแบบสอบถาม และเก็บแบบสอบถามคืนหลังแจกแบบสอบถามภายในหนึ่งสัปดาห์ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน จึงทำการตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยอธิบาย และนำเสนอในรูปตารางแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (inferential statistic) การวิเคราะห์ข้อมูลการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร

โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (multiple linear regression analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์อิทธิพลร่วม หรือปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับ

ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 382 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 47.1 ส่วนใหญ่อายุ 22-30 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และช่วงอายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ จำนวนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานช่วง 0-3 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 ช่วงอายุงาน 3.01-5.00 ปี และ 5.01-10.00 ปี มีจำนวนเท่ากัน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 และช่วงอายุงาน 10.01-20.00 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับชั้นตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมา คือ พนักงานชั้นเอก และพนักงานชั้นโท จำนวนเท่ากัน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 พนักงานชั้นพิเศษ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และเจ้าหน้าที่บริหาร จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานศูนย์ปฏิบัติการ จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา คือ สายสนับสนุนอื่น ๆ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 สายบริหารสินเชื่อ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 สายเทคโนโลยี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และสายบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ตัวแปรหลัก ดังนี้ ความขัดแย้งในบทบาท อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ความคลุมเครือในบทบาท อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และระดับความตั้งใจลาออก อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1-3 โดยได้ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (main effect) ของตัวแปรทำนาย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (adjusted r square) เท่ากับ .398 สามารถอธิบายได้ว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้ร้อยละ 39.8 ด้วยความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ .674

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ระหว่างตัวแปรทำนายกับความตั้งใจลาออก

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

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบ พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B, β) เท่ากับ .321 และ .253 หมายความว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนความขัดแย้งในบทบาทไป 1 คะแนน คะแนนความตั้งใจลาออกจะเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ .321 ดังนั้นความขัดแย้งในบทบาท มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบ พบว่า ความคลุมเครือในบทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B, β) เท่ากับ .356 และ .281 หมายความว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนความคลุมเครือในบทบาทไป 1 คะแนน คะแนนความตั้งใจลาออกจะเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ .356 ดังนั้นความคลุมเครือในบทบาท มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบ พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B, β) เท่ากับ -.193 และ -.160 หมายความว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไป 1 คะแนน คะแนนความตั้งใจลาออกจะเปลี่ยนไปในทิศทางตรงกันข้ามเท่ากับ -.193 ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction effect) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3.1-3.2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (hierarchical multiple regression analysis) โดยมีลำดับขั้นตอนการใส่ตัวแปรเพื่อวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงชั้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 คำนวณค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรกำกับ แล้วนำค่าปฏิสัมพันธ์ที่คำนวณได้ใส่ในสมการเพื่อทำนายตัวแปรตาม

การวิเคราะห์อิทธิพลร่วม หรือปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ตัวแปรที่ใช้ทดสอบอิทธิพลกำกับใน ขั้นที่ 2 คือ Role Conflict x LMX และ Role Ambiguity x LMX ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (adjusted r square) เท่ากับ .424

สามารถอธิบายได้ว่าปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับสามารถทำนายความแปรปรวนของความตั้งใจลาออก ได้ร้อยละ 42.4 ด้วยความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (Std. Error of the Estimate) เท่ากับ .659

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์เป็นแบบขั้นทำนายความตั้งใจลาออก โดยมี LMX เป็นตัวแปรกำกับ

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ขั้นที่ 1	(Constant)	1.730	.407	4.252	.000
	Role Conflict	.321	.096	.253	.001
	Role Ambiguity	.356	.097	.281	.000
	LMX	-.193	.068	-.160	.004
ขั้นที่ 2	(Constant)	1.913	.402	4.760	.000
	Role Conflict	.233	.099	.184	.019
	Role Ambiguity	.261	.101	.206	.010
	LMX	-.382	.079	-.316	.000
	Role Conflict x LMX	.052	.018	.136	.004
	Role Conflict x LMX	.059	.025	.110	.018

สมมติฐานที่ 3.1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท และความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ระหว่างตัวแปรความขัดแย้งในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบ คะแนนมาตรฐาน (B, β) มีค่าเท่ากับ .052 และ .136 ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ

ผู้ได้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

จากสมการที่ทำนายผลการทดสอบการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction effect) ระหว่างตัวแปรความคลุมเครือในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (B , β) มีค่าเท่ากับ .059 และ .110 ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

1. ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากลุ่มตัวอย่างอาจจะต้องเผชิญกับความมากเกินไปของบทบาท ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังของบทบาทที่ครอบครองอยู่ทั้งหมดกับแหล่งที่จะสนองความคาดหวังนั้นมีอยู่ไม่สมดุลกัน และด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานสายสนับสนุน ที่มักต้องเผชิญกับความคาดหวังทั้งจากหัวหน้างานมีการกำหนด KPI และพนักงานภายในที่ต้องการงานอย่างรวดเร็ว ซึ่งด้วยรูปแบบการทำงานเน้นงานเอกสาร ซึ่งใช้ความละเอียดรอบคอบในการทำงานสูง ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานนาน จึงทำให้เกิดความเครียด สับสน และลำบากในการตัดสินใจ พนักงานไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะทำอย่างไร และปฏิบัติอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจได้ทุกฝ่าย และไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด จึงมีโอกาที่จะประสบภาวะความมากเกินไปของบทบาท ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น และไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังได้ทุกฝ่าย ซึ่งทำให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรลดถอยลง ส่งผลพนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออก สอดคล้องกับผลการศึกษามากที่พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท ความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจลาออก หากพนักงานที่มีความขัดแย้งในบทบาท และความเครียดที่สูงขึ้น จะนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น (Ku, 2007, pp. 125; Aloysius, 2017; Purnawati, Adhika & Yulastut, 2020)

2. ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจลาออก

กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคลุมเครือในบทบาทอยู่ในระดับน้อย สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สถาบันการเงินเป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน ทั้งในด้านสายบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงทำให้บทบาทต่าง ๆ ในการทำงานมีคนรับผิดชอบ และมีทรัพยากรที่เพียงพอ แต่ด้วยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-30 ปี และมีอายุงานอยู่ในช่วง 0-3 ปี ซึ่งถือว่าอยู่ในกลุ่มพนักงานใหม่

อาจยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนเรื่องของข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงอาจเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนในการมอบหมายงานของหัวหน้างาน ทำให้ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ไม่มีกรอบที่แน่ชัดทำให้ไม่ทราบว่าจะงานที่ตนเองต้องปฏิบัติมีมากน้อยเพียงใด ทำให้พนักงานเกิดความคลุมเครือในบทบาทขึ้น อาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความพึงพอใจในงาน รวมถึงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การลดลง และเกิดความตั้งใจลาออกไปจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Marom & Koslowsky (2013) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดและความตั้งใจลาออกของพยาบาลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ โดยพบว่า ความคลุมเครือในบทบาทเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้ดีที่สุดเนื่องจากพยาบาลใหม่มักมีความสับสน และยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ชัดเจน และผลการศึกษาของ Ku (2007, p. 132) และ Clercq & Belasteguigoitia (2017) ที่พบว่า ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจลาออก หากพนักงานที่มีความคลุมเครือในบทบาทสูงขึ้นจะนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงลบความตั้งใจลาออก

กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่การสัมภาษณ์พนักงานใหม่ โดยผู้นำจะเป็นผู้คัดเลือกพนักงานใหม่ด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ผู้นำมักจะมีความชอบพอเกิดทัศนคติที่ดีระหว่างกันตั้งแต่ต้น และจากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานธนาคารอยู่ระหว่าง 0-3 ปี ในด้านการงานพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้องการคำแนะนำ การสอนงาน และต้องอยู่ภายใต้การดูแลของหัวหน้างานใกล้ชิด มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับรู้ความรู้สึกนึกคิดซึ่งกัน และกัน รวมถึงผู้นำมักใช้วิธีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกันแบบในกลุ่ม (in group) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิด เกิดความรู้สึกความเชื่อใจ และไว้วางใจจากผู้นำมากขึ้น ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์นี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่ากับหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และไม่เกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Han & Jekel (2011) และ Ozdevecioglu, Demirtas & Kurt (2015) ที่พบว่า คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจลาออก

4. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความตั้งใจลาออก

จากผลการวิเคราะห์ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับเป็นบวก (.052) ซึ่งแสดงถึงการเป็นตัวแปรกำกับที่มีลักษณะผันแปรตาม ทำให้ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามหรือผลลัพธ์มากขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ หากพนักงานมีระดับความขัดแย้งในบทบาท

ที่สูง และมีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ก็จะมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกที่สูงขึ้น ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม (out group) จะมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ (Low LMX) เพราะผู้นำจะจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในกลุ่มของคนไร้ความสามารถ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาการจ้างงาน ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการมอบหมายงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถ และงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบสูง การไม่กำหนดบทบาท ทำให้ผู้ที่ต้องสวมบทบาทเกิดความอึดอัดใจจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายขาดแรงจูงใจในการทำงาน และเกิดจากความสับสนในบทบาท ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งในบทบาทได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มการลาออกจากการงานในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Harris, Harris & Eplion (2007) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความขัดแย้งในบทบาท

5. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความตั้งใจลาออก

จากผลการวิเคราะห์ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความผันแปรของความตั้งใจลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับเป็นบวก (.059) ซึ่งแสดงถึงการเป็นตัวแปรกำกับที่มีลักษณะผันแปรตาม ทำให้ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามหรือผลลัพธ์มากขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ หากพนักงานมีระดับความคลุมเครือในบทบาทที่สูง และมีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ก็จะมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกที่สูงขึ้น ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม (out group) จะมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ (Low LMX) เพราะผู้นำจะไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนบุคคล และอาจก่อให้เกิดการจำกัดของการติดต่อสื่อสาร ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดไม่ชัดเจนในบทบาทกระบวนการทำงาน นำไปสู่ความคลุมเครือในบทบาทได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มการลาออกจากการงานในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hoover (2009) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความคลุมเครือในบทบาท

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรให้ความสำคัญในการลดความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีผลทำให้เกิดความตั้งใจลาออกได้ องค์กรควรกำหนดนโยบาย สายบังคับบัญชา แนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนในหน้าที่ที่พนักงานต้องรับผิดชอบผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงาน วิธีการปฏิบัติ

ที่ชัดเจน เหมาะสมกับศักยภาพ และความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสม และป้องกันไม่ให้พนักงานในองค์กรเกิดความขัดแย้ง และความคลุมเครือในบทบาทของตน

2. องค์กรควรมีการจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างการรับรู้ ทัศนคติ และความเข้าใจระหว่างองค์กรกับสมาชิกภายในองค์กรให้เข้าใจความต้องการอย่างถูกต้อง เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือ สามารถปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กร อันจะช่วยลดความเครียดในบทบาทหน้าที่ที่เกิดขึ้นของบุคคลได้ และทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันอีกด้วย

3. องค์กรควรสนับสนุน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานได้ทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน รวมถึงจัดให้มีกระบวนการสะท้อนกลับ (positive feedback) อย่างสร้างสรรค์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ถึงข้อดี สิ่งที่ต้องปรับปรุงในการทำงาน และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้สามารถลดความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

4. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกองค์ประกอบ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก องค์กรจะต้องให้การสนับสนุน จัดฝึกอบรมแก่ผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถดูแลและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในช่วงแรกของการรับพนักงานใหม่ หรือโยกย้ายเปลี่ยนหน่วยงาน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่พนักงานต้องเผชิญกับความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง และไม่ทราบความคาดหวัง องค์กรใหม่ ผู้นำจึงมีบทบาทมากในการดูแล ให้คำปรึกษาพนักงานใหม่อย่างใกล้ชิด หากผู้นำมีพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง จะสามารถลดความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงได้

บรรณานุกรม

- Aloysius, S. M. (2017). The relationship between conflict and intention to quit. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 4(7), pp. 1-13.
- Bhatti, G. A., Islam, T., Mirza, H. H., & Ali, F. H. (2015). The relationships between LMX, job satisfaction and turnover intention. *Science International*, 27(2), pp. 1253-1526.
- Clercq, D. D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions: The roles of innovative propensity, goodwill trust, and procedural justice. *Personnel Review*, 46(6), pp. 1046-1070.

- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), pp. 11-28.
- Davis, K. & John W. Vewstrom. (1989). *Human behavior at work organizational psychology*. (8th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), pp. 56-60.
- Gara Bach Ouerdian, E., Mansour, N., Gaha, K., & Gattoussi, M. (2021). Linking emotional intelligence to turnover intention: LMX and affective organizational commitment as serial mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), pp. 1206-1221.
- Gracious'cious, J., & Fouziya, R. (2018). Role conflict, role overload and intention to quit the job among women it professionals in kerala. *OPUS : HR Journal*, 9(2), pp. 1-12.
- Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, 67(6), pp. 868-872.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Han G.H. & Jekel M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19(1), pp. 41-49.
- Hardy, M. E., & Conway, M. E. (1988). *Role Theory: Perspectives for Health Professionals Subsequent* (2nd ed.). CT: Appleton & Lange.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), pp. 92-107.
- Hoover, J. (2009). A common word: 'More positive and open, yet mainstream and orthodox'. *Theological Review*, 30(1). pp. 50-77.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), pp. 16-78.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964).

Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. NY: John Wiley.

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), pp. 30-41.

Khorakian, A., Nosrati, S. & Eslami, G. (2018). Conflict at work, job embeddedness, and their effects on intention to quit among women employed in travel agencies: Evidence from a religious city in a developing country. *International Journal of Tourism Research*, 20(2), pp. 215-224.

Kim, S., & Wright, B. E. (2007). IT employee work exhaustion: toward an integrated model of antecedents and consequences. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), pp. 147-170.

Ku, M. (2007). *An examination of work-family conflict and intention to leave among college and university foodservice managers.* The Degree of Doctor of Philosophy Master of Science in Hospitality Administration, Graduate Oklahoma State University.

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

Marom, M., & Koslowsky, M. (2013). The effects of role stressors, work-related hassles, and critical job events on mental health over time: A study of new employees. *International Journal of Psychological Studies*, 5(3), pp. 108-121.

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control.* NY: Addison Wesley Publishing Company.

Moorhead. G. & Griffin. R.W. (2001). *Organizational behavior: Managing people and organizations.* Boston: Houghton Mifflin Co.

Ozdevecioglu, M., Demirtas, O. & Kurt, T. (2015). The effect of leader-member exchange on turnover intention and organizational citizenship behavior: the mediating role of meaningful work. In *Proceedings of the 9th international management conference.* Bucharest, Romania. pp. 710-719.

Purnawati, N. L. G. P., Adhika, I. N. R., & Yuliastuti, I. A. N. (2020). The impact of work family conflict, role conflict, and burnout on intention to quit of female employees. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 3(1), pp. 94-101.

- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp. 150-163.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), pp. 130-142.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), pp. 219-227.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of marketing*, 60(3), pp. 69-86.
- Slattery, J. P., & Rajan Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), pp. 53-66.
- Tarrar, O. K. J., & John, J. A. (2020). Moderating effect of emotional intelligence on the relationship between role ambiguity and intention to quit the job. *IKSP Journal of Innovative Writings*, 1(1), pp. 32-41.