

# อิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on the Resignation of Staff of Government Agencies, State Enterprises and Private

ปฏิมา ถนิมกาญจน์<sup>1</sup> นรรัฐ รื่นทวี<sup>2</sup> และ เพ็ญพร ปุกหุด<sup>3</sup>

Patima Tanimkarn<sup>1</sup> Norarat Runkawee<sup>2</sup> and Penporn Pukahuta<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูป และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรของหน่วยงานจากภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง และทำการเปรียบเทียบอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูป และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรทั้ง 3 หน่วยงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงาน จำนวน 676 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติอนุมานด้วยรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูป และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการลาออกของบุคลากรทั้งหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน โดยที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปไปสู่การตัดสินใจลาออกของบุคลากรในองค์การ โดยแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูล นอกจากนี้เมื่อทำการเปรียบเทียบรูปแบบสมการเชิงโครงสร้างระหว่าง 3 หน่วยงาน พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำเชิงปฏิรูปและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การต่อการลาออกของบุคลากรระหว่าง 3 หน่วยงานมีความแตกต่างกัน โดยที่รูปแบบของสมการโครงสร้างนำเสนอขึ้นจะมีผลมากต่อหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมากกว่าภาครัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งหมายความว่า หากรัฐวิสาหกิจต้องการลดการลาออกของพนักงานในองค์การ ควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการที่เหมาะสม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผ่านระบบการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและลดอัตราการลาออกของบุคลากรในองค์การได้

**คำสำคัญ:** ผู้นำเชิงปฏิรูป วัฒนธรรมองค์การ การลาออก

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

<sup>1</sup> Lecturer, Management Department, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology.

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

<sup>2</sup> Lecturer, Management Department, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology.

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

<sup>3</sup> Lecturer, Management Department, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology.

## Abstract

The objectives of this study were to investigate the influence of transformational leadership and organizational culture on the resignation of staff of the Lower Northeastern region's organizations and compare the effect of transformational leadership and organizational culture factors on the resignation of staff between each organization such as government agencies, state enterprises, and private organizations. Questionnaires were instrument for collecting data with 676 staff of target organizations. Data analysis process using descriptive statistics and structural equation modeling approach (SEM). The results showed that the transformational leadership factor and organizational culture factor have significant effect on resignation of organization's staff, which the role of organizational culture mediates fully effect on the transformational leadership and the resignation of staff and the proposed model was significant was fit with empirical data. Moreover, with regarding comparison the different organization, the state enterprise organization has significantly different effect than government agencies and private organization. Consequently, it means that the organizational leader should develop suitable management system, create team activity and establish clearly assessment tool to eliminate the effect of resignation of staff in organization and increase effectiveness of organizational performance.

**Key words:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Resignation

## ความสำคัญของปัญหา

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญขององค์การ การที่หน่วยงานจะสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งต้องมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่องค์การได้คาดหวังไว้อยู่เสมอ คือ ความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรมีความภักดีต่อองค์การ บุคลากรก็จะมีความรู้สึกที่ดีและภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดปัญหาการย้ายงานหรือการลาออกลดลง การลาออกส่งผลกระทบต่อองค์การในการดำเนินงานทั้งระบบ เนื่องจากลักษณะการทำงานต้องใช้ทักษะและความชำนาญที่ไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้ การลาออกของบุคลากรจึงเป็นปัญหาสำคัญขององค์การที่ควรได้รับการแก้ไข เพื่อลดการสูญเสียด้านทรัพยากรบุคคล (ธัญธรณ์ โสภณพัฒน์พงศ์ และคณะ, 2552)

สิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์การจนนำไปสู่ความทุ่มเทและทำงานให้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งมาจากภาวะผู้นำขององค์การ ซึ่งการแสดงออกของผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจของผู้อยู่บังคับบัญชา โดยเฉพาะในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลง

อยู่ตลอดเวลา วิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่จึงมีความสำคัญ เพื่อที่จะสามารถจูงใจให้ผู้นับถือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Bass, 1985) ผู้นำสามารถผลักดันให้ผู้ตามเห็นโอกาสและความต้องการของตนเอง (Bass and Avolio, 1994) โดยผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์กับองค์การมากที่สุด (อินทพร โควังชัย, 2554)

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีภายในองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานเริ่มทำงานก็ต้องเรียนรู้การทำงาน รวมทั้งต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงค่านิยมและมาตรฐานที่ชี้แนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากร เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ วัฒนธรรมที่ดีทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรซึมซับแบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552) จากความสำคัญที่ผู้บริหารควรสนใจ และใส่ใจด้านปัญหาการลาออกของบุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

ขององค์กร และเพื่อให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนขององค์กร ทำให้คณะวิจัยสนใจที่จะศึกษา อิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูป และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน เนื่องจากหน่วยงานทั้ง 3 มีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ภาครัฐบาลมีการบริหารโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับ ภาคเอกชนบริหารจัดการโดยเจ้าของกิจการซึ่งกฎระเบียบสามารถยืดหยุ่นได้ และรัฐวิสาหกิจจะบริหารแบบผสมระหว่างการบริหารแบบราชการกับเอกชน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กร ในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

### ขอบเขตของการวิจัย

ตัวแปรการวิจัย ได้แก่ 1. ผู้นำเชิงปฏิรูป 2. วัฒนธรรมองค์กร และ 3. การลาออก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างของประเทศ ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ และยโสธร เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบประชากรที่แน่นอน คณะวิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า

### การทบทวนวรรณกรรม

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกโดยใช้อิทธิพลหรือบารมีอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันให้เป็นจริงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (พันทิภา สุวรรณโค, 2557) หรือเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการทำงานที่เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและ

ศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและตั้งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร (สมมารท สุโรคา, 2553) นอกจากนี้ผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีการกระตุ้นทางปัญญา มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อวัฒนธรรมภายในองค์กร (นุชา สระสม, 2552; วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล, 2554) นอกจากนี้หากบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน พนักงานจะรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ พนักงานจะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ (จิตรวี เชิญพิพัฒนสกุล, 2555) และการที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดี ตลอดจนรู้สึกไม่อยากลาออกจากองค์กร เกิดจากการที่ผู้นำมีการแสดงออกให้พนักงานยอมรับในวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร การจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และทำให้พนักงานมองว่าเป้าหมายที่สำเร็จคือประโยชน์ของทุกคน (รัตนาวรรณ เวศนานนท์, 2552; ศรีณย์รัชต์ สมรรคเสวี และ เกษมชาติ นเรศเสนีย์, 2559) ในการศึกษาครั้งนี้คณะวิจัยประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจาก Bass and Avolio (1990) มีพฤติกรรม 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 Is” ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ข้อสมมติพื้นฐานร่วมกันของบุคคลเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ ภาษาพิธีการ และเรื่องเล่าขององค์กรที่เป็นการแสดงออกให้กับสมาชิกขององค์กรและเป็นที่ยอมรับเป็นแนวทางของพฤติกรรม (Cook and Hunsaker, 2001) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นค่านิยม ความเชื่อและเจตคติร่วมกัน รวมทั้งเป็นมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อตกลงที่ยึดถือปฏิบัติโดยเป็นสัญลักษณ์ หรือลักษณะเฉพาะขององค์กรที่สมาชิก

ยอมรับ และถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (สนใจ ลักษณะ, 2546) จากงานวิจัยของ รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) พบว่าวัฒนธรรมที่มีในองค์กรมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงงานวิจัยของ สิงหา ขาวนวล และคณะ (2558) พบว่ามีความสัมพันธ์กันวัฒนธรรมองค์กรและความเหนื่อยหน่ายในงานมีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการวิจัยครั้งนี้คณะวิจัยได้ประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรจาก Daft (2002) โดยแบ่งออกเป็น 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) 3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ 4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

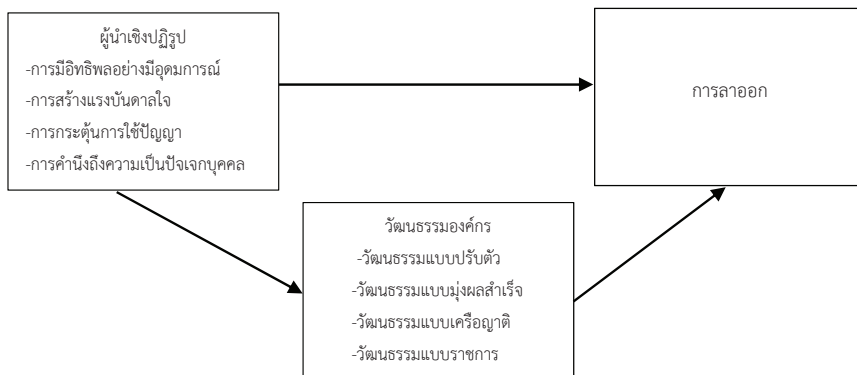
การตัดสินใจลาออกจากงานนั้น เป็นการตัดสินใจส่วนบุคคล โดยทฤษฎีของ Mobley (1982) ได้อธิบายความหมายของการลาออก หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสละสภาพเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการโอนย้าย หรือการหมุนเวียนหน่วยงานในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1991) ที่ให้ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงานว่า เป็นความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต และ สุมินทร เบ้าธรรม (2554) ให้ความหมายว่า การที่พนักงานพ้นจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยสมัคร อยู่ภายใต้การควบคุมของตนเอง ซึ่งจะไม่รวมถึงการพ้นจากการเป็นสมาชิกที่อยู่ภายนอกการควบคุม

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ซึ่งประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากร คณะวิจัยหาขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร ค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549) ได้กลุ่มตัวอย่าง 385 คน แต่การใช้แบบสอบถามจะมีอัตราการตอบกลับจากงานที่เคยศึกษาประมาณร้อยละ 35-40 ดังนั้นคณะวิจัยจึงส่งแบบสอบถามจำนวน 1,000 ฉบับ เพื่อให้ได้จำนวนแบบสอบถามตอบกลับที่เพียงพอ และเลือกใช้วิธีแบ่งตามโควต้าของหน่วยงาน ดังนี้ ภาครัฐบาล 250 คน รัฐวิสาหกิจ 350 คน และภาคเอกชน 400 คน จากนั้นแบ่งตามสัดส่วนของแต่ละจังหวัดในสัดส่วนที่เท่ากัน

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปบุรณาการจากทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990) ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรบุรณาการจากทฤษฎีของ Daft (2002) ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน และตอนที่ 5 เป็นข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) มีผู้เชี่ยวชาญ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จำนวน 3 ท่าน ผลการพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เท่ากับ 0.96 แสดงดังตาราง 1 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เพื่อพิจารณาว่าตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ดัชนี CMIN/DF, CFI, GFI, NFI, RMR และ RMSEA

## ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 676 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามจากภาคเอกชนมากที่สุด (ร้อยละ 39.3) รองลงมาคือภาครัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 34.6) และภาครัฐบาล (ร้อยละ 26.1) ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 52.5) มีอายุเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 33.3) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 49.7) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 71.3) และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 33.4)

ตาราง 1 ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ระดับความเชื่อมั่นของมาตรวัด
<b>1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของบุคลากร</b>	
1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.846
1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.752
1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.880
1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.817
<b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร</b>	
2.1 ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว	0.873
2.2 ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	0.898
2.3 ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย	0.754
2.4 ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ	0.866
<b>3. ปัจจัยด้านการลาออกของบุคลากร</b>	0.895

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของบุคลากร</b>	<b>3.49</b>	<b>0.897</b>	<b>มาก</b>
1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.55	0.955	มาก
1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.46	0.976	มาก
1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.49	0.957	มาก
1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.46	0.911	มาก
<b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร</b>	<b>3.55</b>	<b>0.834</b>	<b>มาก</b>
2.1 ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.51	0.869	มาก
2.2 ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.60	0.903	มาก
2.3 ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.51	0.877	มาก
2.4 ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ	3.57	0.903	มาก
<b>3. ปัจจัยด้านการลาออกของบุคลากร</b>	<b>2.49</b>	<b>1.127</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 2 พบว่า บุคลากรทั้ง 3 หน่วยงานมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยต่อตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยด้านการลาออกของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

กำหนดให้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (leader) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (II) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นทางปัญญา (IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) สำหรับวัฒนธรรมองค์การ (culture) ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Ada) วัฒนธรรมแบบมุ่งผล

**ตาราง 3** ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

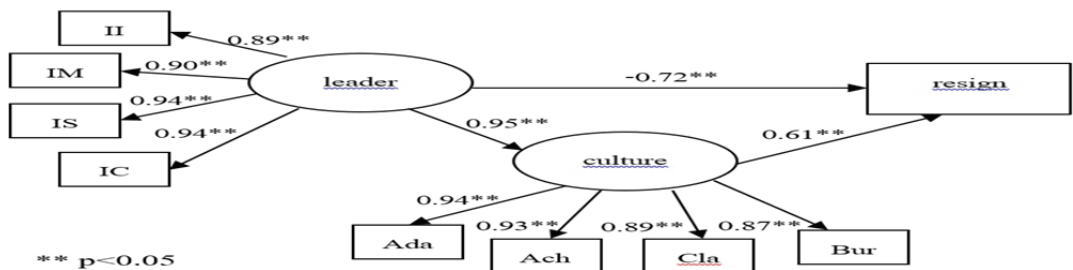
	II	IM	IS	IC	Ada	Ach	Cla	Bur	Resign
II	1.000								
IM	0.891**	1.000							
IS	0.831**	0.844**	1.000						
IC	0.832**	0.858**	0.884**	1.000					
Ada	0.788**	0.788**	0.854**	0.850**	1.000				
Ach	0.805**	0.801**	0.833**	0.838**	0.871**	1.000			
Cla	0.751**	0.752**	0.804**	0.791**	0.834**	0.844**	1.000		
Bur	0.745**	0.750**	0.784**	0.770**	0.805**	0.868**	0.845**	1.000	
Resign	-0.369**	-0.385**	-0.312**	-0.322**	-0.154	-0.307**	-0.162**	-0.303**	1.000

\*\* p < 0.05

การวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ว่า CMIN/DF ควรมีค่าระหว่าง 2.0-5.0 และ GFI, AGFI, NFI, CFI ควรมีค่าเกิน 0.9 สำหรับ RMR ควรมีค่าไม่เกิน 0.05 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) และ ค่า R<sup>2</sup> มีอำนาจในการอธิบายและทำนายระดับต่ำคือ 0.01-0.12, ระดับปานกลาง 0.13-0.25, ระดับสูง 0.26-0.48 และ ระดับสูงมาก 0.49 ขึ้นไป (Lee, Barrett and Morgan, 2005)

สำเร็จ (Ach) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Cla) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bur)

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน



\*\* p < 0.05

**ภาพ 2** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การ (ภาพรวมของหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน)

**ตาราง 4** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การ

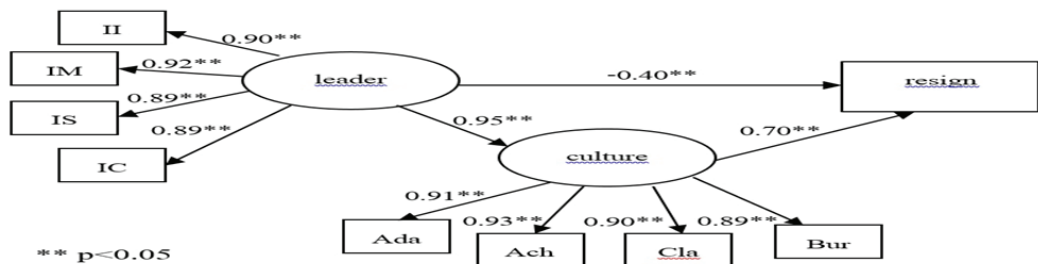
ตัวแปร	leader			culture			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
culture	0.954	-	0.954	-	-	-	0.911
resign	-0.144	0.578	-0.722	0.606	-	0.606	0.454

**หมายเหตุ:** TE = อิทธิพลรวม, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง, เครื่องหมาย (-) = ไม่มีอิทธิพล

จากภาพ 2 และตาราง 4 พบว่า CMIN/DF = 2.831, RMR = 0.015, GFI = 0.980, AGFI = 0.957, NFI = 0.992 และ CFI = 0.995 ผลกระทบทางตรงของผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลต่อการลาออกในทิศทางตรงกันข้ามเท่ากับ 0.722 และผลกระทบของผู้นำเชิงปฏิรูปต่อวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางตรงที่ 0.954 ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การกับการลาออกมีผลกระทบทางตรงที่ 0.606 ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีผลกระทบทางอ้อมกับการลาออกของพนักงานอยู่ที่ 0.578 ในทิศทางเดียวกัน

และค่าความแปรปรวนของการลาออกถูกอธิบายโดยผู้นำเชิงปฏิรูป และ วัฒนธรรมองค์การมีร้อยละ 45.4 (R<sup>2</sup>=0.454) ซึ่งการอธิบายความแปรปรวนนี้ถือว่ามีความอำนาจในการอธิบายในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบการลาออกของบุคลากรแต่ละหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานรัฐบาล

**ภาพ 3** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานรัฐบาล**ตาราง 5** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานรัฐบาล

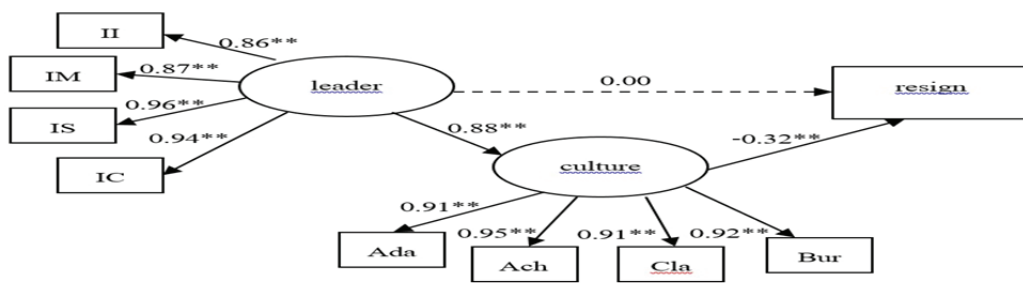
ตัวแปร	leader			culture			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
culture	0.953	-	0.953	-	-	-	0.909
resign	0.272	0.668	-0.396	0.701	-	0.701	0.419

จากภาพ 3 และตาราง 5 พบว่า CMIN/DF = 1.695, RMR = 0.02, GFI = 0.939, AGFI = 0.905, NFI = 0.969 และ CFI = 0.987 และการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาลได้รับอิทธิพลทางตรงจากผู้นำเชิงปฏิรูป มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.396 ในทิศทางตรงกันข้าม และได้รับอิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์กร มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.701 ในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งผลการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาลยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากผู้นำเชิงปฏิรูป ผ่านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.668 ในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรได้รับผลจากผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.953 ในทิศทางเดียวกัน และค่าความแปรปรวนของการลาออกถูกอธิบายโดยผู้นำเชิงปฏิรูป และ วัฒนธรรมองค์กรมีร้อยละ 41.9 ( $R^2=0.419$ ) ซึ่งการอธิบายความแปรปรวนนี้ถือว่ามีอำนาจในการอธิบายในระดับสูง

2. ผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

จากภาพ 4 และตาราง 6 พบว่า CMIN/DF = 2.920, RMR = 0.027, GFI = 0.938, AGFI = 0.878, NFI = 0.973 และ CFI = 0.982 การลาออกของบุคลากรของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้รับอิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์กร มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.316 ในทิศทางตรงกันข้าม และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากผู้นำเชิงปฏิรูป ผ่านวัฒนธรรมองค์กร 0.281 ในทิศทางตรงกันข้าม นอกจากนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรได้รับผลจากผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.877 ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม บุคลากรหน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจพบว่า ผลการลาออกของบุคลากรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเชิงปฏิรูป และค่าความแปรปรวนของการลาออกถูกอธิบายโดยผู้นำเชิงปฏิรูป และ วัฒนธรรมองค์กรมีร้อยละ 29.9 ( $R^2=0.299$ ) ซึ่งการอธิบายความแปรปรวนนี้ถือว่ามีอำนาจในการอธิบายในระดับสูง

3. ผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานเอกชน



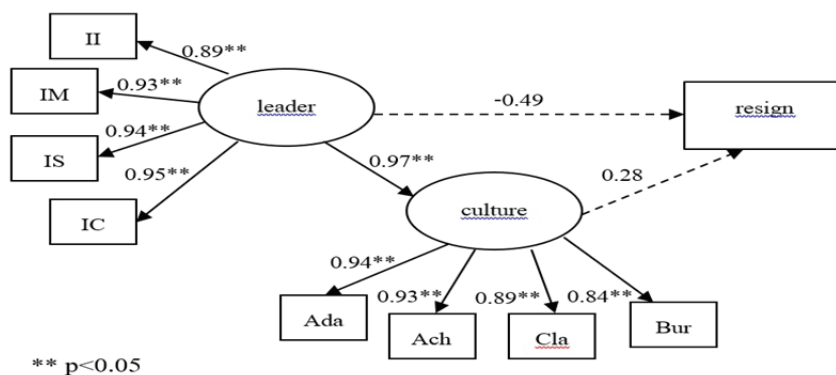
\*\* p<0.05

ภาพ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ตัวแปร	leader			culture			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
culture	0.877	-	0.877	-	-	-	0.770
resign	-0.281	-0.281	-	-0.316	-	-0.316	0.299





ภาพ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การหน่วยงานเอกชน

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานเอกชน

ตัวแปร	leader			culture			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
culture	0.972	-	0.972	-	-	-	0.944
resign	-	-	-	-	-	-	0.252

จากภาพ 5 และตาราง 7 CMIN/DF = 2.000, RMR = 0.011, GFI = 0.964, AGFI = 0.927, NFI = 0.986 และ CFI = 0.993 วัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานเอกชนได้รับอิทธิพลทางตรงจากผู้นำเชิงปฏิรูป มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.972 ในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาคเอกชน และค่าความแปรปรวนของการลาออกถูกอธิบายโดยผู้นำเชิงปฏิรูป และ วัฒนธรรมองค์การมีร้อยละ 25.2 (R<sup>2</sup>=0.252) ซึ่งการอธิบายความแปรปรวนนี้ถือว่ามีอำนาจในการอธิบายในระดับปานกลาง

## สรุป และอภิปรายผล

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1.** เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมจะเห็นว่าผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาค

รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ในทิศทางตรงกันข้าม แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในหน่วยงานมีความเคารพ ชื่นชม และไว้วางใจในตัวผู้นำการรับรู้อาชีพผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หากผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน เป็นไปตามที่ Bass (1985) และ Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมคติตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ออกให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับการเคารพนับถือจากทุกคน สอดคล้องกับ Yukl (1994) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำ เหตุผลที่การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงสามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีทางสังคมของ Murriner (1993) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม เช่นเดียวกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรม

ของผู้นำ และมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ งานวิจัยของจิตรวี เชิญพิพัฒน์สกุล (2555) ก็พบว่าหากบุคคลกับองค์การซึ่งส่วนหนึ่งก็คือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน พนักงานจะเต็มใจทำงาน เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน เกิดความผูกพัน และความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ จะส่งผลให้พนักงานจะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ และสอดคล้องกับ สุมินทร เข้าธรรม (2554) ที่พบความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจ นอกจากนี้การที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เช่น ด้านการกระตุ้นทางปัญญาเพื่อส่งเสริมให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตนเอง ก็จะส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และจะส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดี ทำให้พนักงานไม่ยอมลาออกจากองค์การ เช่นเดียวกับ ศรีธมย์รัชต์ สมรรคเสวี และ เกษมชาติ นเรศเสนีย์ (2559)

นอกจากนี้งานวิจัยยังพบผลการลาออกของบุคลากรได้รับอิทธิพลทางอ้อมของผู้นำเชิงปฏิรูป ผ่านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่าหากองค์การมีปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเข้ามาเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปกับการลาออก จะส่งผลให้เกิดการลาออกของบุคลากร นั้นหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางที่มีในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบปรับตัว คือการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปรับตัว เน้นให้กล้าเสี่ยง ทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ ลองผิดลองถูก หรือจะเป็นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือทำงานหนักจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้อาจทำให้บุคลากรรู้สึกยึดติดต่อวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่จนกลายเป็นการอยากลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับ รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) ที่พบว่า หากวัฒนธรรมองค์การมีขั้นตอนในการทำงานที่มีความเข้มงวดมากเกินไป จนทำให้พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจ พนักงานจะพยายามหางานใหม่อยู่เสมอ เมื่อได้งานใหม่แล้ว พนักงานก็จะลาออกจากงานทันที และสอดคล้องกับ สิงหา ขาวนวล และคณะ (2558) ที่ว่าเป็นเพราะพนักงานเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานที่สะสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ทำให้เกิดความคิดและการกระทำในการตั้งใจลาออกจากงาน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2.** เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากร ผ่าน

วัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน พบว่า

ภาครัฐบาล ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลทางตรงในทิศทางตรงกันข้ามกับการลาออกของบุคลากร และส่งผลทางอ้อมในทางเดียวกันกับการลาออกผ่านวัฒนธรรมองค์การ อาจเป็นเพราะภาครัฐบาลเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง ดังนั้นบุคลากรจะไม่นิยมลาออก หากองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นก็จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้น อัตราการลาออกจากงานลดน้อยลง (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990; Yukl, 1994; Marriner, 1993; สุมินทร เข้าธรรม, 2554; จิตรวี เชิญพิพัฒน์สกุล, 2555; ศรีธมย์รัชต์ สมรรคเสวี และ เกษมชาติ นเรศเสนีย์, 2559) แต่หากองค์การนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่ต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ ต้องทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้อาจทำให้บุคลากรรู้สึกยึดติดต่อวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มงวด เกิดความเหนื่อยหน่าย จนกลายเป็นการอยากลาออก ซึ่งสอดคล้องกับ รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) และ สิงหา ขาวนวล และคณะ (2558)

ภาครัฐวิสาหกิจ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ส่งผลทางตรงต่อการลาออกของบุคลากร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการลาออกของบุคลากรในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ อิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรผ่านวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ ขณะที่ภาครัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ในการควบคุมของรัฐบาล จะเห็นได้ว่าผู้นำไม่ได้ส่งผลทางตรงกับการลาออก แต่จะเป็นการส่งผลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การ นั่นคือบุคลากรมองว่าสามารถอยู่ได้ด้วยผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำ และหากวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง บุคลากรในองค์การก็จะเกิดพฤติกรรมที่เกิดความผูกพันกับองค์การมากขึ้น

ภาคเอกชน จะเห็นว่า ภาวะผู้นำไม่ส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมกับการลาออกของบุคลากร วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 30-40 ปี ซึ่งถือว่าเป็น Generation Y ที่มีปัจจัยด้านอื่น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจลาออกจากงานมากกว่าภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับ ปรีทัศน์ คล่องดี และ กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล (2558) ที่พบว่าพนักงาน

Generation Y ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย สถานภาพ รายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความตั้งใจในการลาออกต่างกัน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน Generation Y ของบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1.1 จากผลการศึกษาภาพรวมของหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน พบว่าผู้นำมีผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความสำคัญกับองค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจ จะต้องทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างแรงจูงใจเพื่อไม่ให้เกิดความกดดัน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการชื่นชม การให้รางวัล การยกย่อง การให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจแล้วก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.2 ในส่วนของภาครัฐบาล เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การส่งผลให้เกิดการลาออก ดังนั้นผู้นำจึงควรมีวิธีการที่ทำให้บุคลากรไม่รู้สึกอึดอัดในการทำงาน จนเกิดความเบื่อหน่ายต่อวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ โดยการลดความเข้มงวดในการปฏิบัติบางเรื่อง เช่น รับฟังเหตุผล หรือข้อ

เสนอแนะ หรือวิธีการทำงานของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความภูมิใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ในส่วนของรัฐวิสาหกิจ หากต้องการลดการลาออกของพนักงานในองค์กร ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผ่านระบบการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและลดอัตราการลาออกของบุคลากรในองค์กรได้ สำหรับภาคเอกชน อาจต้องดูปัจจัยด้านอื่นเพิ่มเติมเช่น ผลตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป วัฒนธรรมองค์การ และการลาออกจากงาน เช่น ความผูกพันในงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การทำงานเป็นทีม ระบบการให้รางวัล แรงจูงใจ เป็นต้น

2.2 การวิจัยครั้งนี้ คณะวิจัยได้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างอย่างกว้างๆ ในแต่ละหน่วยงาน ได้แก่ ภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ดังนั้นควรมีการนำกรอบแนวคิดนี้ไปปรับใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น หน่วยงานในกระทรวงเดียวกัน ภาคเอกชนในกลุ่มลักษณะอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.3 การทำวิจัยครั้งต่อไปโดยนำแบบจำลอง และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปทำวิจัยซ้ำในกลุ่มประเทศอื่นๆ เพื่อศึกษาว่าผู้นำและวัฒนธรรมในประเทศต่างๆ มีผลต่อการลาออกของบุคลากรหรือไม่

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตรวี เชิญพิพัฒนสกุล. (2555). *ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉัญยธรรม โสภณพัฒน์พงศ์, พิชัย สดภิบาล, ประพันธ์ ภักดีกุล. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานอุตสาหกรรมเหล็กในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. *วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา*, 3(1): 139-144.
- นุชา สระสม. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์. (2556). *การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดี ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีทีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปริทัศน์ คล่องดี และ กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล. (2558). การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน Generation Y. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(2): 62-73.
- พันทิภา สุวรรณโค. (2557). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ และผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ*. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 25(3): 21-31
- วรวรรณ ขึ้นพินิจสกุล. (2554). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(2): 118-132.
- รัตนวรรณ เวศนานนท์. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาเฉพาะบุคคลหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). *ภาวะผู้นำ [ออนไลน์]*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2559. จาก <http://ratnaree.wordpress.com> ทัศนวิภาวะผู้นำ
- ศรัณย์รัชต์ สมรรถเสวี และ เกษมชาติ นเรศเสนีย์. (2559). *ภาวะผู้นำการปฏิรูป ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ: การวิเคราะห์เส้นทาง*. *วารสารสยามนักวิจัย*, 21(3): 100-110.
- สมใจ ลักษณะ. (2546). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- สิงหา ขาวนวล, พรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญา อิงอาจ. (2558). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การและความเหนื่อยหน่ายในงานที่มีต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*. 4(1):38-54.
- สมมารถ สุโรคา. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาระดับต้น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุมินทร เบ้าธรรม. (2554). *การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกจากงานโดยสมัครใจของบุคลากร ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. *วารสาร มทร.อีสาน*, 4(1): 31-55.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อินทอร โควังชัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4. การศึกษาอิสระ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

## References

- Baotham, S. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, organizational commitment and voluntary turnover intention of Thai employees in Rajamangala University of Technology Isan and Rajamangala University of Technology Thanyaburi. *RMUTI Journal*, 4(1): 31-55. (in Thai).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The four is Transformational Leadership*. *Journal of European Industrial Training*, 15 (2).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Choenpipattanaskul, J. (2012). *The Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intention of Employee in the Banking Industry*. Master of Business Administration' Thesis, Kasetsart University. (in Thai).
- Chuenphinitakul, W. (2012). Leadership and Organization Climate affecting Organization Culture of Companies in Bangkok Metropolitan Area. *Srinakharinwirot Business Journal*, 2(2): 118-132. (in Thai).
- Cook, C. W. and P. L. Hunsaker. (2001). *Management and Organizational Behavior*. (3<sup>rd</sup>ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience* (2<sup>nd</sup>ed.). Florida: Harcourt College.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publication, London.
- Kaonual, S., Sadanghan, P., Ingard, A. (2015). *Causal Relationship of Organizational Culture and Job Burnout on Turnover Intentions Among Employees, in the Companies at Amata City Industrial Estate, Rayong*. *Burapha Journal of Business Management*. Burapha University 4(1):38-54. (in Thai).
- Klongdee, P. & Anuntaakalakul, K. (2016). Perception of working environment and job satisfaction affecting turnover rate for generation Y employees of private companies in the Bangkok metropolis. *Srinakharinwirot Business Journal*, 6(2): 62-73. (in Thai).
- Kowangcha, I. (2011). *The Relationship between the Transformational Leadership and the Quality of Academic Management under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4*. Master of Business Administration' Independent Studies, Khon Kaen University. (in Thai).
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luxsana, S. (2003). *Efficiency development* (3<sup>rd</sup> ed.). Bangkok. (in thai).
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and control*. New York: Addison-Wesley Publishing Company Limited.

- Phucharoen, S. (2009). *Leadership*[Online]. Retrieved May 11, 2016. Form <http://ratnaree.wordpress.com> (in Thai).
- Ruangwilaikit, R. (2014). *A Study of the Personal Characteristics, the Organizational Culture and Motivation affect to the Loyalty in Performance of Operating Officers from TPI Polene Co.,Ltd.* Master of Business Administration' Independent Studies, Bangkok University. (in Thai).
- Salitwanich, S. (2009). *Modern Organizational Behavior: Concept and Theory.* (2<sup>nd</sup> ed.). Thammasat University. (in Thai).
- Samakkaseevee, S. and Naressenie, K. (2016). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Employees in the Air Cargo Business: Path Analysis. *Journal of the Association of Researchers*, 21(3): 100-110. (in Thai).
- Soponpattanapong, T., Sodpiban, P., Pakdeekun, P. (2009). Factor affected the resignation of the employees in industrial steel, A case study of east industrial enterprise. *Journal of Industrial Education*, 3(1): 139-144. (in Thai).
- Soonroca, S. (2010). *Transformational Leadership affecting the Effectiveness of Educational Administration in Sub-district Administration Organization.* Master of Education. Silplakorn University. (in Thai).
- Srasom, N. (2009). *Transformational Leadership of School Administrators Affecting Constructive Organizational Culture in Bangkok Metropolitan.* Master of Education. Silplakorn University. (in Thai).
- Steers, R.M., (1991). *Introduction to Organization Behavior* (4<sup>th</sup>ed.). New York: Harper Collins.
- Suwannakho, P. (2014). The Effect of Organization Culture and Transformational Leadership on the HR Scorecard of The National Cancer Institute. *Academic Services Journal Prince of Songkla University*, 25(3): 21-31.
- Vanichbuncha, K. (2006). *Statistic for research.* (2<sup>nd</sup> ed.). Bangkok: Tammasan Co.,Ltd. (in Thai).
- Vasnanon, R. (2009). *Transformational Leadership and Job Satisfaction, Work Efficiency and Employee Engagement at Bank of Ayudhya Public Company Limited.* Business Master Administration' Independent Studies, Bangkok University. (in Thai).
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organization.* New Jersey: Prentice – Hall.