Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

แบบจำลองอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อการรักษาพนักงาน : บทบาทของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและผู้นำ ความไว้วางใจในผู้บริหาร และเสียงของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

A Model of Ethical leadership Influencing Employee retention: The Mediating roles of Leader member exchange, Management trust, and Employee voice

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชญ์ (Suttipong Kiartivich)**

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อการรักษาพนักงานของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยมีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจในผู้บริหาร และ เสียงของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และ เพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองของการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประชากรของการวิจัยคือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 246,336 บริษัท กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเท่ากับ 520 คน สุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaire) การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยใช้การส่งไปรษณีย์และอีเมล ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และระดับของตัวแปรที่ศึกษา ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ในการทดสอบความตรงเชิงโครง (Construct validity) สร้างของตัวแปร และใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ผลการทดสอบพบว่า แบบจำลองของการวิจัย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีดัชนีความสอดคล้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนดได้แก่ Chi-square=219.81, df=204, P-value=0.21295, RMSEA=0.012 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวก ต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และมีอิทธิพลทางบวก ต่อความไว้วางใจ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวก ต่อเสียงสะท้อนของพนักงาน ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางบวกต่อเสียงสะท้อนของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีอิทธิพลทางบวกต่อเสียงสะท้อนของพนักงาน และเสียงสะท้อนของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการรักษาพนักงาน

คำสำคัญ : ผู้นำเชิงจริยธรรม การรักษาพนักงาน ความไว้วางใจในผู้บริหาร เสียงของพนักงาน

** อาจารย์ มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
Stamford International University, E-mail: contact.suttipong@gmail.com

Abstract

This study aimed to study the influence of ethical leadership on employee retention with the leader and member exchange, management trust, and employee voice, as the mediator variables. As well as to test the congruence of the model with the empirical data. This research was a quantitative research, whose population were the executives of 246,336 private corporate's human resource departments. Sample size were 520 units. Simple random sampling technique was employed in research sampling. The data collection tool was the questionnaire. Data collection was conducted by sending using mailing and email. In respect to data analysis, the researcher used descriptive statistics, such as, frequency, percentage, mean, and standard deviation, in order to describe characteristics of the samples and the levels of the variables in this study. The confirmatory factor analysis was used in testing construct validity of the latent variables in the study. And path analysis was employed to test the congruence of the research model with the empirical data as well as to analyze the relationships among variables in the model. The analysis result indicated that the research model was congruence with the empirical data. Since the goodness of fit value had passed the criteria, such as, Chi-square=219.81, df=204, P-value=0.21295, RMSEA=0.012. The result of hypotheses test yielded that Ethical leadership had a positive influence on leader and member exchange. Ethical leadership had a positive influence on management trust and also had a positive influence on employee voice. Management trust had a positive influence on employee voice. Leader and member exchange had a positive influence on employee voice. And employee voice had a positive influence on employee retention.

Keywords: Ethical Leadership, Employee Retention, Management Trust, Employee Voice

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในทศวรรษที่ผ่านมาองค์กรธุรกิจในหลากหลายอุตสาหกรรมต่างตระหนักถึงความสำคัญของทุนมนุษย์อันหมายถึงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (Maamari & Alameh, 2016) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือก การฝึกอบรม และการรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีทักษะในการทำงาน มักจะประสบความสำเร็จหรือเป็นผู้นำทางธุรกิจมากกว่าองค์กรที่มุ่งแต่การใช้ประโยชน์จากพนักงานเพียงอย่างเดียว (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005).

ปัจจุบันการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าโดยไม่ได้คาดฝันได้กลายเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในวงกว้าง (Tariq, Ramzan, & Raiz, 2013) ต้นทุนจากการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รวมต้นทุนในการคัดสรร และอบรมพนักงานใหม่ถือว่าเป็นความท้าทายที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องหันมาให้ความสนใจ (Bandura & Lyons, 2014) การศึกษาถึงพฤติกรรมขององค์กร และ สมาชิกใน

องค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าขององค์กร จึงเป็นวิธีการที่องค์กรจะได้เรียนรู้ถึงกลยุทธ์ในการดำรงรักษาทุนมมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้อย่างยั่งยืน (Low, Ong, & Tan, 2017) การรักษาพนักงาน (Employee retention) จึงเป็นความสามารถขององค์กรในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ให้อยู่ในองค์กรได้ยาวนานขึ้น โดยที่ทั้งสองฝ่าย พนักงานและองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Akila, 2012).

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Memon, Salleh, Baharom, & Harun, 2014) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งของผู้นำที่มีนักวิจัยและนักวิชาการให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มุ่งคน มุ่งความยั่งยืน ทั้งนี้ การศึกษาของ (Lam, et.al., 2016) ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับ การรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้แก่ Culbertson (2010) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader member exchange) ภายในองค์การกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน สรุปว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา มีผลในทางลบต่อการลาอออกของพนักงาน การศึกษาของ Holland et.al. (2012, p: 15-36) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของความไว้วางใจต่อผู้บริหารของพนักงาน (Management trust) พบว่าความไว้วางใจในผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน และ ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร และ การศึกษาของ Constantin and Baias (2015) เกี่ยวกับอิทธิพลของเสียงสะท้อนของพนักงาน (Employee voice) ที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน พบว่า การที่พนักงานสามารถสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และสามารถแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลงและทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงาน (Employee retention) ไว้ได้

ด้วยความสำคัญของการรักษาพนักงานดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะทำการศึกษาแบบจำลองอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อการรักษาพนักงานของบริษัทเอกชนโดยผ่านตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader member exchange) ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร (Management trust) และ เสียงสะท้อนของพนักงาน (Employee voice) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถขององค์กรธุรกิจต่างๆ อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อการรักษาพนักงานของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยมี ปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและผู้นำ ปัจจัยความไว้วางใจต่อผู้บริหาร และ เสียงสะท้อนของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อการคงอยู่ของพนักงานของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยมี ปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและผู้นำ ปัจจัยความไว้วางใจต่อผู้บริหาร และ เสียงสะท้อนของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง กับข้อมูลเชิงประจักษ์

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นหัวข้อที่สำคัญและมีการกล่าวถึงในหมู่ของนักวิจัย และนักวิชาการจำนวนมาก ในหลายลักษณะ Kanungo and Mendonca (2001) Yukl,et.al. (2013) กล่าวว่าผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้นำที่ประพฤติปฏิบัติตนในแนวทางที่จะก่อประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ในขณะที่ Li (2013). ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เป็นภาวะที่ผู้นำสามารถผนวกหลักศีลธรรมเข้ากับค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำของตน Brown, Trevino and Harrison (2005:120) กล่าวว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นผู้นำที่ถ่ายทอดระเบียบต่างๆผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารสองทาง การใช้การเสริมแรงทางบวก และ การตัดสินใจ จากคำจำกัดความข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหมายถึง ภาวะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีค่านิยม ความเชื่อ และความประพฤติที่ตั้งอยู่บนหลักศีลธรรม และเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนอื่น อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดหลักศีลธรรมนั้นไปสู่คนอื่นๆผ่านทางความสัมพันธ์ด้วยวิธีการสื่อสารแบบต่างๆ ในส่วนขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ในขณะที่ Kalshoven , et.,al., (2011) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ ความยุติธรรม (Fairness) การแบ่งอำนาจ (Power sharing) ความชัดเจนของบทบาท (Role clarification) การมุ่งคน (People orientation) การเป็นผู้ชี้แนะจริยธรรม (Ethical guidance) การคำนึงถึงความยั่งยืน (Concern for sustainability) ความซื่อตรง (Integrity) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Lam, et.al., (2016) ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร (Qinxuan Gu & Thomas Li-Ping Tang & Wan Jiang, 2015) (Rubina Mahsud, 2010) จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Julija Bulatova (2015) และ (Hansen,et.al, 2016) แสดงว่าภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจของพนักงานในองค์การ จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจต่อผู้บริหาร

ผลการศึกษาของ Chun,et.al. (2015) และ Lam and Loi and Chan (2016) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อเสียงสะท้อนของพนักงาน จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อ เสียงสะท้อนของพนักงาน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร (Leader member exchange theory : LMX) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง การที่ผู้นำพัฒนารูปแบบการปฏิสัมพันธ์ กับสมาชิกที่แตกต่างกันภายในองค์การ โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่า ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์คุณภาพสูง กับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา หรือ อยู่ภายใต้กฎกติกาที่ผู้นำต้องการ โดยที่ผู้นำจะให้อิทธิพล ความเป็นอิสระในการทำงาน และ ผลประโยชน์ที่จับต้องได้ กับสมาชิกกลุ่มนี้เพื่อเป็นการตอบ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

แทนความจงรักภักดี ความยึดมั่นผูกพัน และการให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ในขณะที่ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกที่อยู่นอกกลุ่มดังกล่าว จะดำเนินไปตามอำนาจหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น และอิทธิพลระหว่างกันจะมีน้อยกว่ากรณีแรกมาก (Lee, et.al.,2017)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์การ เป็นปัจจัยที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (Dunegan, Duchon,1992, Culbertson,2010) ได้แก่ การรับรู้ความทุ่มเทในการทำงาน (Contribution) ความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน (Affection) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความน่านับถือ หมายถึง การที่ผู้นำและสมาชิกในองค์การได้พัฒนาชื่อเสียงที่เกี่ยวกับผลงานที่ดีเด่นในสายงานของตน ซึ่งเห็นได้จากการบอกต่อแบบปากต่อปาก การได้รับรางวัลชมเชยต่าง ๆ การศึกษาของ Gerstner and Day (1997) อ้างถึงใน (Fletcher & Germano, 2008) เกี่ยวกับผลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในองค์การกับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน สรุปว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา มีผลในทางบวกต่อประสบกาณ์ในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการศึกษาดังกล่าวยังแสดงว่า คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์การช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และมีผลในทางลบต่อการลาออกของพนักงาน

ผลการทบทวนวรรณกรรมยังแสดงว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความไว้วางใจต่อผู้นำ (Holland & Cooper & Pyman,2012) จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Duanxu & Chenjing & Chaoyan (2016) และ Young & Kritkorn (2018) แสดงว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลในทางบวกต่อเสียงของพนักงาน จากผลการศึกษาดังกล่าว นำไปสู่สมมติฐานการวิจัยคือ

สมมติฐานที่ 6 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อเสียงของพนักงาน

ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร (Management trust)

ความไว้วางใจ ถูกให้คำจำกัดความว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะเปิดเผยจุดอ่อน หรือ แสดงความอ่อนแอต่อบุคคลหนึ่งใด โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นสามารถเชื่อถือได้และจะไม่ทำร้ายตนเอง ความไว้วางใจในผู้บริหาร หมายถึง ทัศนคติของพนักงานต่อผู้บริหารและองค์การ ที่ชี้ให้เห็นความเต็มใจที่จะเปิดเผยจุดอ่อนหรือความอ่อนแอให้ผู้บริหารได้เห็น โดยเชื่อว่าผู้บริหารจะให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือตนเอง (Lamsa & Pucetaite, 2006)ความไว้วางใจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ (Lamsa and Pucetaite, R. 2006; Kelly, 2004 ; Holland, 2012) ความไว้วางใจที่เกิดจากความรู้ (Cognitive trust) และ ความไว้วางใจที่เกิดจากความรู้สึก (Affective trust)

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Holland et.al. (2012, p: 15-36) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของความไว้วางใจในผู้บริหารของพนักงาน พบว่าความไว้วางใจในผู้บริหารส่งเสริมให้เสียงสะท้อนกลับของพนักงาน จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ความไว้วางใจต่อผู้บริหารมีอิทธิพลต่อเสียงของพนักงาน

เสียงของพนักงาน (Employee voice)

ในปีพ.ศ. 1970 Hirschman (1970 as cited in Constantin & Biaas, 2015) ได้ให้นิยามคำว่า เสียง (Voice) ว่าหมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการหลบหนีจากสถานการณ์ที่ต้องการจะปฏิเสธได้ จากนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า คนเราสามารถเลือกที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่น่าพอใจต่างๆ ได้ 2 วิธีคือ การหลีกเลี่ยงหลบหนี หรือการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจต่อมาคำว่า เสียง ได้ถูกนำมาใช้โดย Van Dyne et al. (2004) เพื่อใช้แทนความตั้งใจในการแสดงความคิด ข้อมูลและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน Knight & Haslam (2010) ใช้คำว่า เสียงของพนักงาน เพื่ออธิบายกระบวนการขององค์การที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับข้อมูลต่างๆจากองค์การอย่างเพียงพอ Liang & Farh (2012) แบ่งประเภทของเสียงของพนักงานออกเป็น 5 ประเภทคือ เสียงเพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Communication/exchange of views) เสียงสะท้อนจากล่างขึ้นบน (Upward problem-solving) เสียงที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Collective representation) เสียงที่แสดงความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) และ เสียงที่สะท้อนปัญหา (A say about issues)

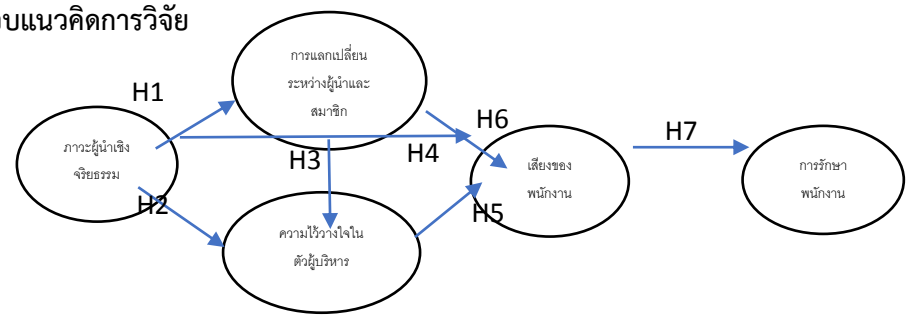
Kacmar, et. al., (2011) ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของเสียงสะท้อนของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานสามารถสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และสามารถแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลง ผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 7 เสียงของพนักงานมีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน

การรักษาพนักงาน (Employee Retention)

การรักษาพนักงานเป็นความสามารถขององค์การในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ โดยที่ทั้งสองฝ่าย พนักงานและองค์การ) มีความสัมพันธ์ที่ดี (Zahra & Chishti, 2013,) การรักษาพนักงาน มีความหมายถึงการคงอยู่ของความสัมพันธ์ของพนักงานและองค์การในขณะที่ อัตราการหมุนเวียนของพนักงานมีความหมายถึงการที่พนักงานแยกตัวออกจากความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การ (Woo & Chelladurai,2012) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาพนักงานขององค์การมีหลายปัจจัย อาทิเช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Lam, et.al., 2016) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในองค์การ (Gerstner and Day, 1997) ความไว้วางใจในผู้บริหาร (Holland et.al. 2012) และ เสียงของพนักงาน Hirschman (1970 as cited in Lam, et.al., 2016) ซึ่งนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (โมเดลการวิจัย)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจต่อผู้บริหาร

สมมติฐานที่ 3 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อ เสียงของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 ความไว้วางใจต่อผู้บริหารมีอิทธิพลต่อเสียงของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อเสียงของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7 เสียงของพนักงานมีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 246,336 บริษัท (Thai Company Profile, 2561) กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 520 คน ตามเกณฑ์จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของ Hair et.,al. (2014) ที่กำหนดให้จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ด้วยสถิติสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เท่ากับ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (26*20) ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) และการเลือกแบบตามจุดมุ่งหมาย (Purposive selection) ในการเลือกผู้บริหารฝ่ายบุคลากรของบริษัทเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยพิจารณาจากค่า IOC ซึ่งให้คะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน แล้วตัดข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ต่ำกว่า0.5 ออกไป ผลการทดสอบค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ 0.897

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารฝ่ายบุคลากร ของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 520 คนโดยใช้การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และทางอีเมล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้คำตอบสำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. การบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และระดับของตัวแปรที่ศึกษา ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. ทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรด้วย สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

3. ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆในโมเดลด้วยสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

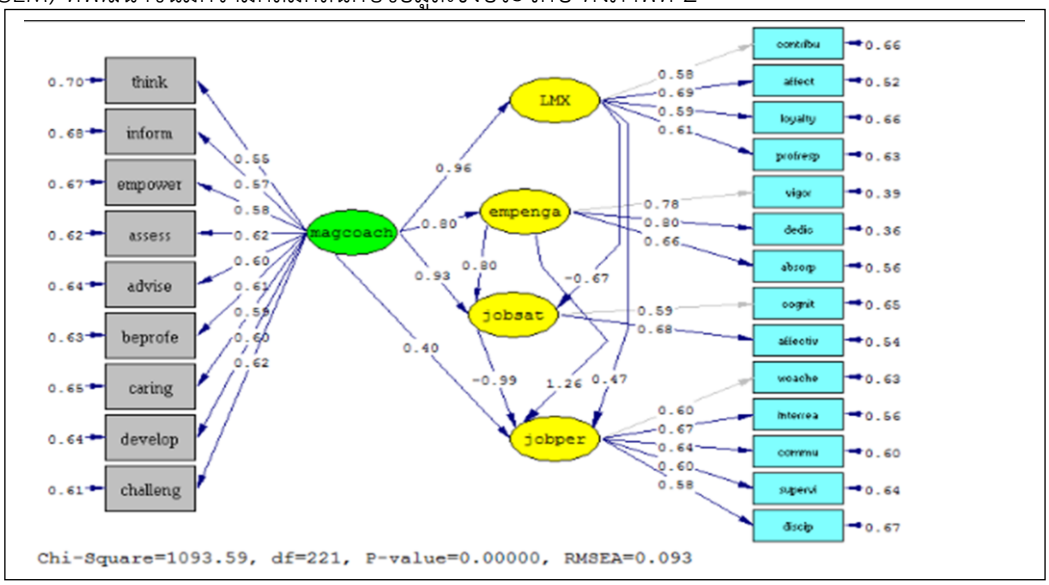
ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองของการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองของการวิจัยมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Goodness of fit ของแบบจำลองผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

1. การทดสอบ ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าน้อยกว่า 2 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (chi-square/df =1.0745, P-value = 0.21295)

2. เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่ กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 พบว่า ดัชนี GFI = 0.97, AGFI = 0.95, NFI=0.99 CFI = 1.000 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์

3. ดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า0.5 พบว่า ดัชนี RMR = 0.025 และ RMSEA =0.012 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

ตัวแปรสาเหตุ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม			
		LMX	TRUST	EMVOICE	RETENT
ETLEADER	DE	0.85 (t=11.82*)	0.34 (t=12.08*)	0.51 (t=12.96*)	-
	IE	-	0.47 (t=3.77*)	0.43 (t=5.43*)	0.93 (t=14.69*)
	TE	0.85 (t=11.82*)	0.81 (t=12.08*)	0.94 (t=12.96*)	0.93 (t=14.69*)
LMX	DE	-	0.56 (t=3.75*)	0.29 (t=4.39*)	-
	IE	-	-	0.12 (t=1.69)	0.41 (t=4.45*)
	TE	-	0.56 (t=3.75*)	0.41 (t=4.39*)	0.41 (t=4.45*)
TRUST	DE	-	-	0.22 (t=2.02*)	-
	IE	-	-	-	0.22 (t=2.04*)
	TE	-	-	0.22 (t=2.02*)	0.22 (t=2.04*)
EMVOICE	DE	-	-	-	0.89 (t=11.48*)
	IE	-	-	-	-
	TE	-	-	-	0.89 (t=11.48*)
	R^2	0.72	0.75	0.93	0.83

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural model) ทำให้สามารถตอบสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตาราง 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงว่า สมมติฐานทุกข้อได้รับการยอมรับโดยพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ETLEADER) ส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม(ETLEADER) ส่งผลทางตรง(direct effect) ต่อ ความไว้วางใจ(TRUST) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) ส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อความไว้วางใจ (TRUST)ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อ เสียงของพนักงานทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) ความไว้วางใจ (TRUST) ส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อเสียงสะท้อนของพนักงาน (EMVOICE) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยรวม (total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (6) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) ส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อเสียงสะท้อนของพนักงาน(EMVOICE)ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (7) เสียงสะท้อนของพนักงาน (EMVOICE) ส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อการรักษาพนักงาน (Employee retention) ทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 ข้อดังนี้ (1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางตรงทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Qinxuan Gu & Thomas Li-Ping Tang & Wan Jiang, 2015) (Rubina Mahsud,2010) ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางตรงทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก อภิปรายได้ว่าเนื่องจากผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือและไว้วางใจ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมแก่พนักงาน จึงทำให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆกับผู้นำได้ด้วยความมั่นใจและเต็มใจ (2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางตรงเชิงบวก ต่อความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Julija Bulatova (2015) และ (Hansen,et.al,2016) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อความไว้วางใจของพนักงานในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกบวก ต่อความไว้วางใจของพนักงานในองค์การ สามารถอภิปรายได้ว่าผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือและไว้วางใจ อีกทั้งการที่ผู้นำและสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันเพิ่มขึ้นด้วย (3) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งมีอิทธิพลทางบวก ต่อความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Holland & Cooper & Pyman (2012) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งมีอิทธิพลทางบวก ต่อความไว้วางใจของสมาชิกในองค์การ และพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความไว้วางใจต่อผู้นำทั้งนี้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่กันและกัน ทำให้เกิดความคุ้นเคย การมีส่วนร่วมในปัญหาต่างๆและการ

ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์การ (4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางตรงเชิงบวก ต่อเสียงของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chun,et.al. (2015) และ (Lam & Loi & Chan, 2016) (Hansen,et.al, 2016) ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเสียงของพนักงานในองค์การ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวก ต่อเสียงของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการได้แบ่งปันข้อมูลระหว่างกันจะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน การเปิดรับฟังความคิดเห็น และการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันทำให้พนักงานมีความกล้า หรือมีความยินดีที่จะส่งเสียงสะท้อนหรือแสดงความคิดเห็นกลับให้ผู้นำได้รับรู้มากขึ้น (5) ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางบวก ต่อเสียงของพนักงานผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ Holland et.al. (2012, p: 15-36) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลของความไว้วางใจในผู้บริหารของพนักงาน พบว่าความไว้วางใจในผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดเสียงสะท้อนกลับของพนักงาน สามารถอภิปรายได้ว่าพนักงานจะต้องมีความไว้วางใจในตัวผู้นำจึงจะมีความกล้า หรือความเต็มใจที่จะสะท้อนความคิดเห็น ข้อมูล หรือปัญหาต่างๆให้ผู้นำรับทราบได้ (6) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางบวกต่อเสียงของพนักงาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Duanxu & Chenjing & Chaoyan (2016) และ Young & Kritkorn (2018) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลในทางบวกต่อเสียงของพนักงานและพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางบวกต่อเสียงของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานจะส่งเสียงสะท้อนกลับต่อผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากกว่า การที่มีความไว้วางใจในผู้นำเพียงอย่างเดียว (7) เสียงของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการรักษาพนักงาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของKacmar, et. al., (2011) ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของเสียงสะท้อนของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานสามารถสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และสามารถแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานลดลง แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น สะท้อนปัญหา และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทำให้ปัญหาต่างๆ มีการคลี่คลายไป และทำให้องค์การสามารถสามารถดำรงรักษาพนักงานไว้ได้

ข้อเสนอแนะ

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรธุรกิจ

1. องค์การควรตระหนักรู้ถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เนื่องจากธุรกิจโดยทั่วไปจะมุ่งไปที่การแสวงหาผลกำไรจนมองข้ามหลักจริยธรรมที่ดีงาม ก่อให้เกิดปัญหาทุจริตต่าง ๆ ตามมา อันจะส่งผลต่อภาพพจน์ขององค์กรในระยะยาว และอาจส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ในทางลบต่อชุมชน และต่อผู้บริโภคได้ ซึ่งการแก้ไขภาพลบนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย ดังนั้นองค์กรจึงควรตระหนักในความสำคัญของการมีจริยธรรม ซึ่งจะเริ่มต้นขึ้นได้ก็ต้องมีผู้นำเป็นหลัก ดังนั้นการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีความสำคัญมากต่อองค์กรที่ต้องการเป็นบรรษัทภิบาล (Good governance)

2. องค์กรควรมีการคัดเลือกผู้นำ โดยใช้หลักเกณฑ์ทางด้านจริยธรรม หรือ คุณธรรมมาพิจารณาด้วย เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมประกอบกัน โดยทั่วไปองค์กรมักทำการคัดเลือกผู้บริหารโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ เป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงเรื่องจริยธรรม ทำให้เกิดเรื่องการทุจริตและผิดศีลธรรม

ภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม องค์กรจึงควรนำหลักเกณฑ์ทางด้านจริยธรรมและคุณธรรมมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารขององค์กรด้วย

3. องค์กรควรมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้แก่ผู้นำภายในองค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ดังนั้นนอกเหนือไปจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถแล้ว องค์กรยังควรคำนึงถึงการพัฒนาด้านจิตใจ คุณธรรม และจริยธรรม

4. องค์การควรสนับสนุนให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน อาทิเช่น ผ่านทางอีเมล ไลน์กลุ่มเป็นต้น ทั้งนี้การมีช่องทางให้ผู้บริหารและพนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดความไว้วางใจในผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีความกล้าที่จะสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆให้ผู้บริหารได้รับทราบเพื่อร่วมกันแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์ และการที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และสื่อสารกับผู้บริหารได้ทำให้พนักงานอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

5. องค์กรควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม เช่นการจัดงานสังสรรค์ กิจกรรมกีฬา และ การสัมมนาต่างๆเป็นต้น เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นต่างๆต่อผู้บริหาร และทำให้พนักงานต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไปในระยะยาว

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากโมเดลการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำการวิจัยในอนาคตดังต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำรูปแบบอื่นที่อาจส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในองค์กร

2. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆที่อาจส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานในองค์กร

3. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถทำการศึกษาโดยใช้ตัวแปรคั่นกลางตัวอื่นๆอาทิเช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นต้น

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จำนวนบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร: สืบค้นจาก [http://www.thaicompanyprofile.com สืบคนเมื่อ 2/04/2561

ภาษาต่างประเทศ

Akila, R. (2012). A Study on Employee retention among Executives at BGR Energy systems LTD, Chennai.International *Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), 18-32.

Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees. *Human Resource Management*, 22(5), 29-32.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader–member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59–76.

Elena Claudia Constantin a, Cosmin Constantin Baiasa.(2005). Employee Voice –Key Factor in Internal Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.191, 975 – 978.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*,82(6), 827– 844.

Hair Jr.,et al.(2014).*Multivariate data analysis: a global perspective*. (7th edition). Upper Saddle River: Prentice-Hall

Hirschman, A . O. (1 970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in fi rms, organizations, and states* . Cambridge, MA : Harvard University Press

Holland, P., Pyman, A., Teicher, J. and Cooper, B. (2011). 'Employee voice and job satisfaction in Australian: the centrality of direct voice'. *Human Resource Management*, 50(1), 95–111

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.

Kalshoven, K., Den Hartog, N., and Den Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of multi-dimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51- 69

Knight, C. and Haslam, S. (2010). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships between the Managerial Control of Workspace and Employees'Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735

Kelly, J. (2004). 'Social partnership agreements in Britain: labor cooperation and compliance'. *Industrial Relations*, 43(1), 267–292.

Lamsa, A. and Pucetaite, R. (2006). 'Development of organizational trust among employees from a contextual perspective'. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130–141.

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.

Long W. Lam, Raymond Loi , Ka Wai Chan, Yan Liu (2016) Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. Business Ethics Quarterly 26(3), 277-300.

Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. (2017). Would internal corporate social responsibility make a difference in professional service industry employees' turnover intention? A two-stage approach using PLS-SEM. *Global Business and Management Research*, 9(1), 24-41.

Maamari, B. E., & Alameh, K. (2016). Talent management moderating the relationship between recruitment for the highly skilled and HR policies. *Contemporary Management Research*, 12(1), 121-138.

Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., & Germano, L. M. (2008). The influence of work–family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 881–897.

Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N., & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research*, 6(3), 205-209.

Peter Holland, Brian K. Cooper and Amanda Pyman (2012) Trust in management: the role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*. 22(5), 377-391.

Satoris S. Culbertson, Ann H. Huffman, Rachel Alden-Andderson, Leader–Member Exchange and Work–Family Interactions: The Mediating Role of Self-Reported Challenge- and Hindrance-Related Stress. *The Journal of Psychology*, 144(1),15–36.

Sturman, M. C. (2001). The compensation conundrum: Does the hospitality industry shortchange its employees-and itself? *Cornell Hospitality Quarterly*, 42(4), 70-76.

Tariq, M., Ramzan, M., & Raiz, A. (2013). The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 700-711.

Van Dyne, L. and Ellis, J.B. (2004) 'Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations', in J.A.M. Coyle–Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick (eds), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives.* Oxford, UK: Oxford University Press, p.181–205.

Woo, B., & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of Perceived Support and Work Attitudes: The Case of Fitness Club Employees. *Human Resource Management Research*, 2(1), 6-18.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48

Zahra, S., Irum, A., Mir, S., & Chishti, A. (2013). Job Satisfaction and faculty turnover intentions: A case of Pakistani universities. *Journal of Business and Management*, 9(2), 83–89.