



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

บริหารธุรกิจ

สาขา

คณะ

เรื่อง ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร

The Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intention of Employee  
in the Banking Industry

นามผู้วิจัย นางสาวจิตรีวี เชิญพิพัฒนสกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช, วท.ม. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์, M.S. )

ประธานสาขาวิชา

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงพร หาญสันติ, D.B.A. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญจนา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร

The Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intention of Employee  
in the Banking Industry

โดย

นางสาวจิตรวี เจริญพิพัฒนสกุล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จิตรวี เจริญพิพัฒนสกุล 2555: ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของ พนักงานธนาคาร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช, วท.ม. 125 หน้า

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคาร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานธนาคาร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐานคือ ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน
- 2) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน
- 3) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

การวิจัยในครั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามทฤษฎีเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งธนาคารสามารถนำไปใช้ในการสร้างความพึงพอใจในงาน และลดอัตราการลาออกจากงาน

ลายมือชื่อนิติ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Jiravee Choenpipattanaskul 2012: The Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intention of Employee in the Banking Industry. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration. Thesis Advisor: Association Professor Amnaj Theeravanich, M.S. 125 pages.

The objectives of this study were firstly, to assess the relation of person-organization fit and job satisfaction of banking employees; secondly, to establish the relation of person-organization fit and turnover intention of banking employees; and thirdly analyze the relation of person-organization fit, job satisfaction and turnover intention of banking employees. The sample consisted of 400 employees in the Banking Industry. This research used questionnaires as a research instruments. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, hypothesis testing by stepwise multiple regression analysis, and Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient. The research found that:

- 1) The person-organization fit is positively related to job satisfaction.
- 2) The person-organization fit is negatively related to turnover intention.
- 3) The person-organization fit affects the turnover intention by mean so impact on the job satisfaction.

The findings of this research supports the research hypothesis and aligns with theories of person-organization fit, job satisfaction and turnover intention. Banks can apply them to create job satisfaction and reduce the turnover rate.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ.อำนาจ ธีระวนิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเอาใจใส่ดูแลในการทำวิจัย ตั้งแต่เริ่มเขียนโครงการวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในทุกๆ ขั้นตอน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งยังขอกราบขอบพระคุณ รศ.ทองฟู ศิริวงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนมีความสมบูรณ์ขอกราบขอบพระคุณ ดร.จตุพร สังขวรรณ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ รศ.ปนัดดา อินทร์พรหม ประธานการสอบ ที่กรุณาสละเวลามาร่วมเป็นคณะกรรมการในการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย รวมถึงให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณบุคลากรและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งเพื่อนในโครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) รุ่นที่ 27 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และเพื่อนๆ ทุกคน ที่ได้กำลังใจแก่ผู้วิจัย และคอยช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษาที่ดีตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณจิราพร เชิญพิพัฒนสกุล คุณธวัช เชิญพิพัฒนสกุล และคุณธีรวุฒิ เชิญพิพัฒนสกุล มารดา บิดา และพี่ชาย รวมถึงญาติทุกท่านของผู้วิจัยที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตในหลายๆ ด้านให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จิตรวี เชิญพิพัฒนสกุล

เมษายน 2555

## สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้อง ระหว่างบุคคลกับองค์กร	9
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	15
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน	23
ความหมาย และประเภทของธนาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
กรอบแนวคิดในการวิจัย	33
สมมติฐานการวิจัย	56
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	67

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	70
ผลการวิจัย	70
ข้อวิจารณ์	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	88
สรุปผลการวิจัย	88
ข้อเสนอแนะ	92
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	94
ภาคผนวก	100
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	101
ภาคผนวก ข ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	111
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจ ลาออกจากงาน จำแนกตามธนาคาร	117
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	125

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับ สิ่งแวดล้อม	35
2	สรุปวรรณกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับ องค์กร	51
3	สรุปวรรณกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	52
4	สรุปวรรณกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน	53
5	จำนวนและร้อยละของพนักงานธนาคาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	70
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร	73
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	73
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคาร เกี่ยวกับ ความตั้งใจลาออกจากงาน	74
9	ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในงาน	75

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การในด้านต่างๆ กับความพึงพอใจในงาน	76
11	ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือความตั้งใจลาออกจากงาน	78
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การในด้านต่างๆ กับความตั้งใจลาออกจากงาน	79
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน	80

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร	112
2	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน	114
3	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามความตั้งใจลาออกจากงาน	116
4	ผลการทดสอบการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร	118
5	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร	119
6	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เกี่ยวกับระดับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร	122

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงการรวบรวมแนวคิดในเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร	10
2	แสดงกรอบแนวคิดเรื่องการดึงดูดผู้สมัคร-การคัดเลือก-การลดจำนวน	13
3	การจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร	14
4	แผนภาพแสดงแบบจำลองของ Porter-Lawler	22
5	ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector	26
6	ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Eric และคณะ	27
7	ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley	28
8	ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Rousseau	29

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้โลกธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรหลักที่มีส่วนช่วยสนับสนุน ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งในแต่ละองค์กรต่างมีกลยุทธ์ในการดึงดูด สรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรเอาไว้ บุคลากรที่มีคุณภาพมิใช่เป็นเพียงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่ยังหมายถึงบุคคลที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการปฏิบัติงานที่นอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบหลัก เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ดังจะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา มีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพของบุคคล และขององค์กร (individual and organizational effectiveness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (person-environment fit; P-E fit) ได้รับความสนใจอย่างรวดเร็วเนื่องจากพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมสามารถใช้อธิบายผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างหลากหลาย (organization outcome) โดยพบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ส่งผลทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จในสายอาชีพ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจ และพฤติกรรมในการลาออก (Kristof-Brown and Lauver, 2001) โดยภายใต้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมนั้นประกอบไปด้วย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit; P-J fit) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (person-organization fit; P-O fit) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับอาชีพ (person-vocation fit; P-V fit) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน (person-group fit; P-G fit) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน (person-supervisor fit; P-S fit) (Werbel and Gilliland, 1999) โดยที่ความสอดคล้องแต่ละชนิดนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรที่แตกต่างกัน

สำหรับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้น เป็นแนวคิดพื้นฐานที่มีผู้นิยมศึกษาอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสรรหา และคัดเลือก เนื่องจากพบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับ

ความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน และพฤติกรรมการลาออก (Saks and Ashforth, 2002)

การลาออกจากงานของพนักงานส่วนใหญ่มักมีสาเหตุมาจากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Mowday, Porter, and Steers, 1982) ซึ่งการลาออกของพนักงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การลาออกโดยความสมัครใจ (Voluntary turnover) โดยพนักงานจะมีความเต็มใจและต้องการที่จะออกจากงาน ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ การลาออกโดยความไม่สมัครใจ (Involuntary turnover) เป็นความต้องการขององค์กรหรือผู้บริหารที่จะให้พนักงานออกจากงาน เช่น การเชิญให้ออก เกษียณอายุ และการไล่ออก (Griffeth and Hom, 2001) สำหรับการลาออกโดยความสมัครใจนั้น หากพนักงานที่ออกไปเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในมาตรฐานระดับต่ำ และสามารถหาคนมาแทนได้ง่าย องค์กรจะไม่ได้ได้รับความเสียหาย (Dysfunctional quits) แต่ในทางตรงกันข้าม หากเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และยากที่จะหาใครมาแทนที่ได้ (Functional quits) องค์กรจะเกิดความสูญเสียเป็นค่าใช้จ่ายได้ (Cost) เพราะนอกจากจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายในตัวบุคคลที่ลาออกไปแล้ว ก็ยังมีค่าใช้จ่ายในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานใหม่ รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานดังกล่าวอีกด้วย ดังนั้นในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญในด้านความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ กับคุณสมบัติที่ต้องการในงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับความเหมาะสมระหว่างความต้องการและคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านค่านิยม ทักษะคติ เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับความต้องการและคุณลักษณะขององค์กรอีกด้วย (Sekoguchi, 2003)

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (2555) พบว่าธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมรวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ เดิมมีจำนวน 14 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีส โก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาติ ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารยูโอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) แต่ในปัจจุบันธนาคารธนชาติได้ซื้อหุ้นของธนาคารนครหลวงไทยจำนวน 99.95% โดยในวันที่ 1 ตุลาคม 2554 ธนาคารนครหลวงไทยได้โอนกิจการทั้งหมดของธนาคารให้กับธนาคารธนชาติในปัจจุบันจึงมีธนาคารพาณิชย์จำนวน 13 ธนาคาร

จากผลการสำรวจพบว่าอัตราการลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร มีอัตราการลาออกจากงานสูงเป็นอันดับสองรองลงมาจากอุตสาหกรรมค้าปลีก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 12 ต่อปี โดยการ

ลาออกของพนักงานธนาคารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 1-5 ปี เนื่องจากต้องการความก้าวหน้า ซึ่งพนักงานส่วนหนึ่งลาออกเพื่อศึกษาต่อ และอีกส่วนหนึ่งจะถูกดึงตัวจากธนาคารคู่แข่ง ทำให้ธนาคารต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2553)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น องค์ประกอบหลักส่วนหนึ่งมาจากการที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยที่บุคลากรที่มีคุณภาพนั้นมิได้หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเหมาะสมกับงานแต่เพียงอย่างเดียว หากยังหมายถึงบุคคลที่มีคุณลักษณะ ค่านิยม และทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก หรือวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เนื่องจากบุคลากรที่มีค่านิยมส่วนบุคคล สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร จะทำให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้นาน ซึ่งการที่บุคคลทำงานในองค์กรนานจะทำให้ห้องค์การนั้นมีการสะสมองค์ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงาน ทำให้ห้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร เนื่องจากปัจจุบันทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยการที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรจะส่งผลให้ห้องค์การมีต้นทุนมากขึ้น ทั้งต้นทุนที่เกิดจากการสรรหาพนักงานใหม่ ต้นทุนในการสอนงาน และยังเป็น การสูญเสียองค์ความรู้อีกด้วย การที่ห้องค์การมีอัตราการออกจากงานสูงทำให้ห้องค์การสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพขององค์กรอาจลดลงได้ ซึ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน โดยผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปขยายผลในด้านต่างๆ ของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือกพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กร การสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทำให้สามารถลดอัตราการออกจากงานลงได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคาร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความตั้งใจลาออกจางานของพนักงานธนาคาร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจางานของพนักงานธนาคาร

### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ จำนวน 13 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีสโก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารยูโอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำนวนพนักงานรวม 124,754 คน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องได้ทราบถึงระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในด้านต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้เหมาะกับองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจะส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร
2. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องได้ทราบถึงระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจางานของพนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้เหมาะกับองค์กร ทำให้พนักงานลดความตั้งใจลาออกจางาน และทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน

3. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องได้ทราบถึงระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากราชการของพนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพร้อมทั้งส่งเสริม และพัฒนาให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้

### นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ เพื่อให้เข้าใจความหมายในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ตรงกัน ดังนี้

**ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร** คือ ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับค่านิยมขององค์กร โดยประกอบด้วยค่านิยมหลัก 6 มิติ คือ

1. ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) หมายถึง การแสวงหาแนวทางที่จะดำเนินการที่แตกต่างจากเดิม โดยอาศัยการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เช่น การคิดนอกกรอบ การหาทางเลือกใหม่ๆ ที่แตกต่าง ทั้งนี้เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคุณภาพ และผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ (result orientation) หมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยการแสวงหาวิธีการต่างๆ เช่น การตั้งเป้าหมาย การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การทำงานเป็นทีม (team orientation) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และให้เกียรติสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

4. ความมีคุณธรรม และความซื่อสัตย์ (valuing ethics and honesty) หมายถึง การรักษาความซื่อสัตย์ หรือข้อผูกพันที่ให้ไว้กับผู้อื่น รวมไปถึงการรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนการใช้คำพูดซึ่งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และเหตุผล การให้ข้อมูลที่ถูกต้องไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง โดยปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายจนได้รับการยอมรับ และนับถือจากผู้อื่น

5. ความมุ่งมั่นที่ลูกค้า (valuing customer) หมายถึง การตระหนัก เข้าใจในบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยการค้นหา และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อให้การบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความพึงพอใจอันสูงสุดของลูกค้า

6. การพัฒนาพนักงาน (employee development) หมายถึง การมุ่งเน้น และพัฒนาพนักงาน การให้โอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ตลอดจนการเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนการ พัฒนาสายอาชีพ เพื่อให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าต่อไปในสายอาชีพ

**ความพึงพอใจในงาน** หมายถึง คุณลักษณะทางด้านจิตใจ อารมณ์ หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เงินเดือนที่ได้รับ โดยที่มาของความรูสึกนั้นเกิดจากการที่ปัจจัยต่างๆ นั้นตอบสนองต่อเป้าหมาย และความต้องการของแต่ละบุคคล

1. ความพึงพอใจด้านลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ

2. ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อค่าจ้างค่าตอบแทนที่ได้รับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ความช่วยเหลือ และผลประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรมอบให้ นอกเหนือจากค่าจ้าง

3. ความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความเจริญก้าวหน้า การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

4. ความพึงพอใจด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมดูแลตนในการทำงาน

5. ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่อเพื่อนร่วมงาน การยอมรับและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี

**ความตั้งใจลาออกจากงาน** หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรมีความคิดและความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานอย่างสมัครใจ เพื่อไปทำงานในบริษัทอื่น โดยความตั้งใจที่จะออกจากงานมีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน

**ธนาคารพาณิชย์** หมายถึง ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบการธนาคารพาณิชย์และมีความหมายรวมถึงสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบการธนาคารพาณิชย์หรือ หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันได้กำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

จากการศึกษาวิจัยเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการตรวจเอกสารไว้ดังนี้

1. ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร
2. ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
3. ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน
4. ความหมาย และประเภทของธนาคาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย
7. สมมติฐานการวิจัย

## ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

### ความหมายของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

Tom (1971 cited in Kristof-Brown *et al.*, 2005) กล่าวว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ คือ ความคล้ายคลึงกันระหว่างบุคคลกับองค์การ โดยเน้นเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรยากาศขององค์การ (personality-climate congruence)

O'Reilly *et al.* (1991 cited in Kristof-Brown *et al.*, 2005) กล่าวถึง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ในด้านความเหมาะสมระหว่างค่านิยมส่วนบุคคล กับค่านิยมขององค์การ โดยสร้างเครื่องมือสำหรับวัดค่านิยม ซึ่งเรียกว่า Organization Culture Profile (OCP)

Kristof-Brown (1996) กล่าวว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วย การมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และมีการตอบสนองความต้องการซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลกับองค์การ

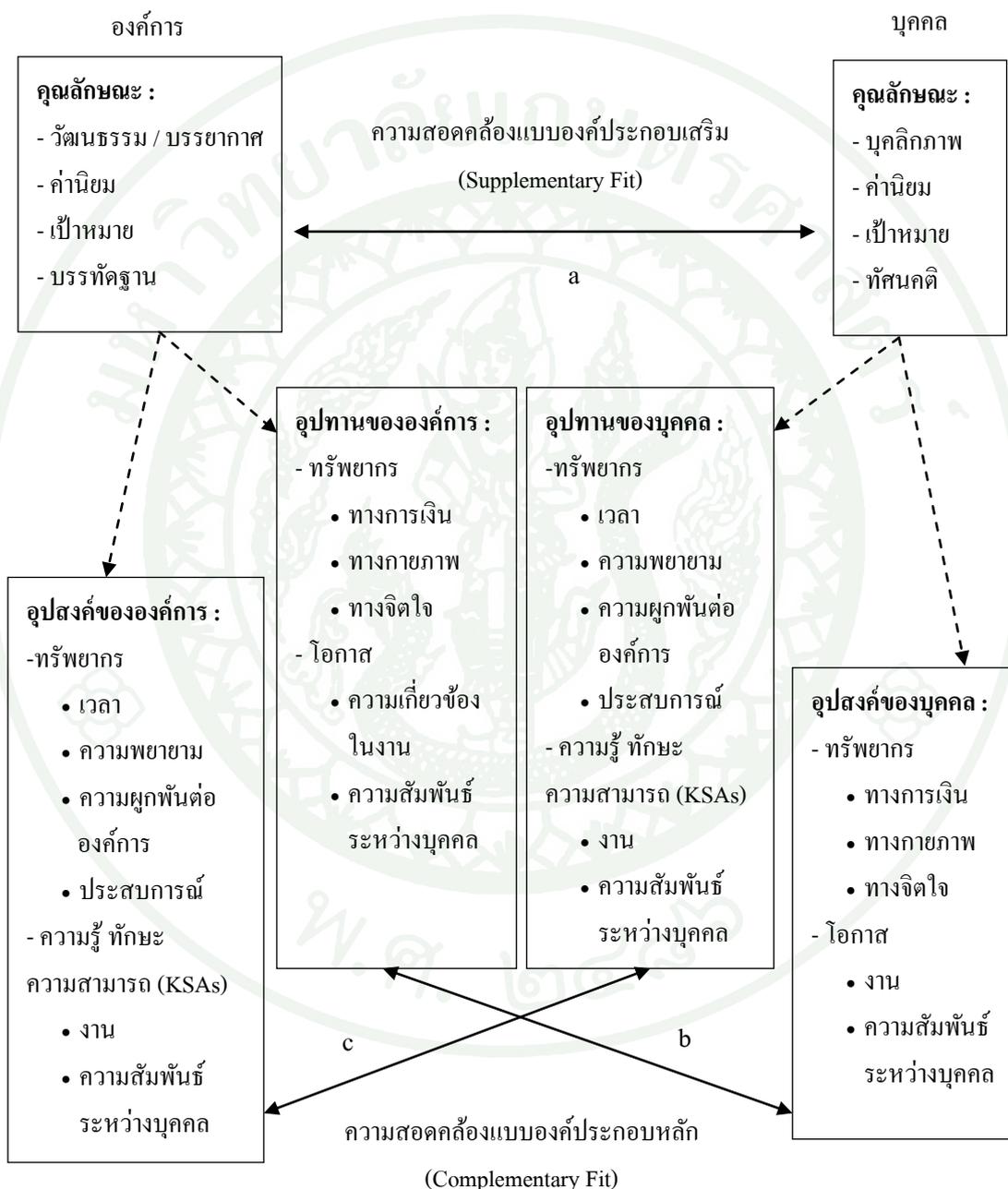
Tepeci (2001) กล่าวว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมขององค์การ (วัฒนธรรมองค์การ) และค่านิยมส่วนบุคคล ซึ่งค่านิยมจะเป็นตัวแทนของการวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

Shin (2004) กล่าวว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การนั้น คือ ความสอดคล้องระหว่างบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคคล กับวัฒนธรรม บรรทัดฐาน และค่านิยมขององค์การ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคล กับค่านิยมขององค์การหรือวัฒนธรรมองค์การ

**แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร**

Kristof-Brown (1996) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิดในเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยได้เสนอตัวแบบเพื่ออธิบายถึงความสอดคล้อง ดังนี้



**ภาพที่ 1** แสดงการรวบรวมแนวคิดในเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

ที่มา: Kristof-Brown (1996)

จากภาพที่ 1 ความสอดคล้องแบบองค์ประกอบเสริม (Supplementary Fit) ดังลูกศร a คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การกับของบุคคล โดยที่ลักษณะขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม บรรยากาศองค์การ ค่านิยม เป้าหมาย และบรรทัดฐาน ส่วนคุณลักษณะของบุคคล นั้นโดยมากศึกษาในด้านค่านิยม เป้าหมาย บุคลิกภาพ และทัศนคติ เมื่อคุณลักษณะขององค์การและบุคคลเหมือนกันก็จะทำให้ความสอดคล้องแบบองค์ประกอบเสริมคงอยู่

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสามารถอธิบายได้อีกด้านหนึ่ง คือ อุปสงค์และอุปทาน (supply and demand) ที่ระบุไว้ในสัญญาจ้างงาน ซึ่งอุปสงค์และอุปทานนั้นมีผลทั้งกับองค์การและกับบุคคล (Hogan, 1991; Schein, 1992) ดังแสดงในภาพที่ 1 (ลูกศรเส้นประ) โดยที่องค์การให้ทรัพยากรทางการเงิน ทางกายภาพ ทางจิตใจ ความเกี่ยวข้องในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ซึ่งตรงกับความต้องการของบุคคล เมื่อความต้องการของบุคคลสอดคล้องกับสิ่งที่องค์การมอบให้ก็จะทำให้เกิดความสอดคล้องแบบความต้องการของบุคคลกับปัจจัยที่องค์การให้ (need-supplies fit) ดังลูกศร b ในลักษณะเช่นเดียวกันนี้ เมื่อความต้องการขององค์การถูกตอบสนองในด้านเวลา ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดความสอดคล้องแบบความต้องการขององค์การกับความสามารถของพนักงาน (demand-abilities fit) ดังลูกศร c ซึ่งความสอดคล้องของลูกศร b และ c สามารถเรียกอีกแบบหนึ่งได้ว่า ความสอดคล้องแบบองค์ประกอบหลัก (Complementary Fit)

จากภาพที่ 1 Kristof-Brown (1996) สรุปว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ คือ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ สามารถเกิดขึ้นเมื่อ

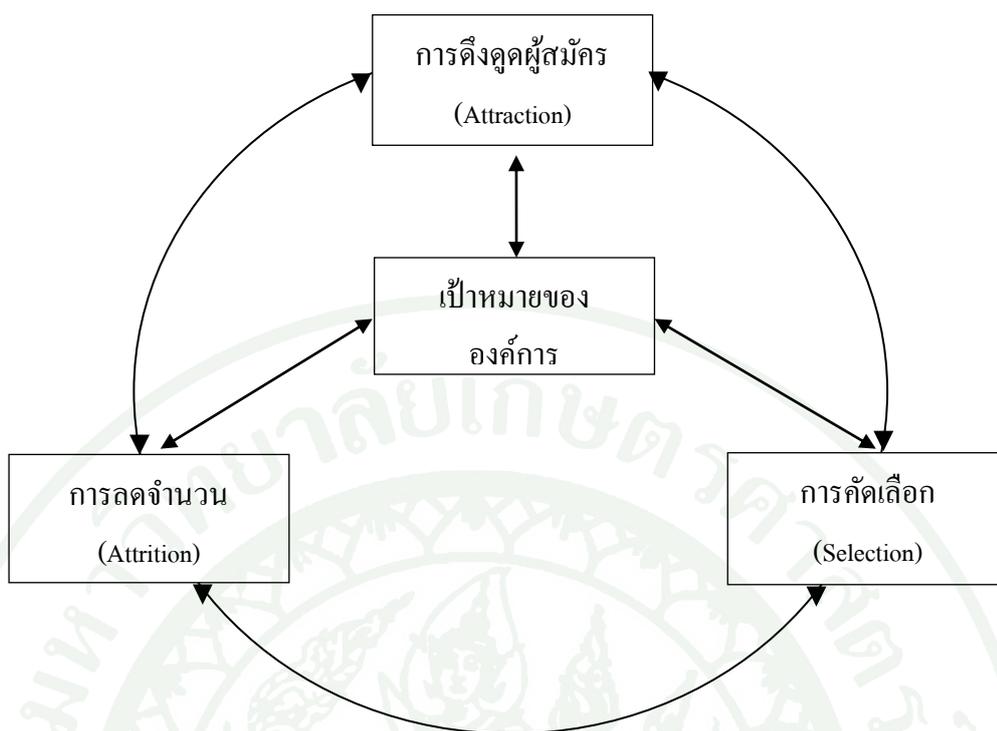
- a) บุคคลและองค์การสามารถตอบสนองความต้องการอีกฝ่ายหนึ่งได้ (Complementary Fit)
- b) บุคคลและองค์การมีคุณลักษณะพื้นฐานเหมือนกัน (Supplementary Fit)
- c) เกิดจากทั้งสองข้อ

สำหรับแนวคิดเรื่องวิธีการวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การนั้น Kristof-Brown (1996) ได้รวบรวมงานวิจัยและเสนอแนวความคิดเป็น 4 มุมมอง ซึ่งมุมมองที่หนึ่งและมุมมองที่สองเป็นความสอดคล้องแบบองค์ประกอบเสริม (Supplementary Fit) มุมมองที่สามเป็นแนวคิด

เกี่ยวกับความต้องการและปัจจัยที่ให้ (need-supplies) และมุมมองที่สี่เป็นการรวมแนวคิดจากทั้งสองแนวคิด ดังนี้

มุมมองแรกเป็นการสังเกตความสอดคล้องแบบองค์ประกอบเสริม (Supplementary Fit) ซึ่งเป็นการวัดความคล้ายคลึงกันระหว่างคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลกับองค์การ โดยที่การวัดความสอดคล้องแบบองค์ประกอบเสริมที่นิยมมากที่สุด คือ การวัดความสอดคล้องของค่านิยมของบุคคลกับค่านิยมขององค์การ (e.g., Boxx, Odom, and Dunn, 1991; Chatman, 1989, 1991; Judge and Bretz, 1992; Posner, 1992) ในขณะที่ O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) ใช้นิยามเช่นเดียวกันในการอธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การ (person-culture fit) โดยกล่าวว่าความสอดคล้องของค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การ (O'Reilly *et al.*, 1991) เนื่องจากค่านิยมเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่สำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนถาวร (Chatman, 1991) และเป็นส่วนประกอบของวัฒนธรรมขององค์การที่เปรียบเสมือนแนวทางชี้นำให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ (Schein, 1992)

มุมมองที่สองนำเสนอโดย Schneider (1987) เป็นการเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดึงดูดผู้สมัคร-การคัดเลือก-การลดจำนวน (Attraction-Selection-Attrition (ASA) Framework) โดยกรอบแนวคิดแบบ ASA มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า องค์การจะสามารถดึงดูดบุคคลที่มีเป้าหมาย หรือมีค่านิยมตรงกับองค์การให้เข้ามาสมัครงาน และบุคคลที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์การจะถูกคัดเลือกเข้าสู่องค์การ ซึ่งทั้งบุคคลและองค์การต่างก็ได้รับการตอบสนองเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การแล้วบุคคลที่มีเป้าหมายไม่สอดคล้องกับองค์การก็จะมีแนวโน้มในการลาออกอย่างสมัครใจสูง (voluntary turnover) ดังนั้นแนวคิดนี้เน้นเรื่องความเหมือนกันระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับองค์การ โดยได้เสนอแผนภาพเพื่ออธิบายกรอบแนวคิดไว้ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดเรื่องการดึงดูดผู้สมัคร-การคัดเลือก-การลดจำนวน  
(Attraction-Selection-Attrition (ASA) Framework)

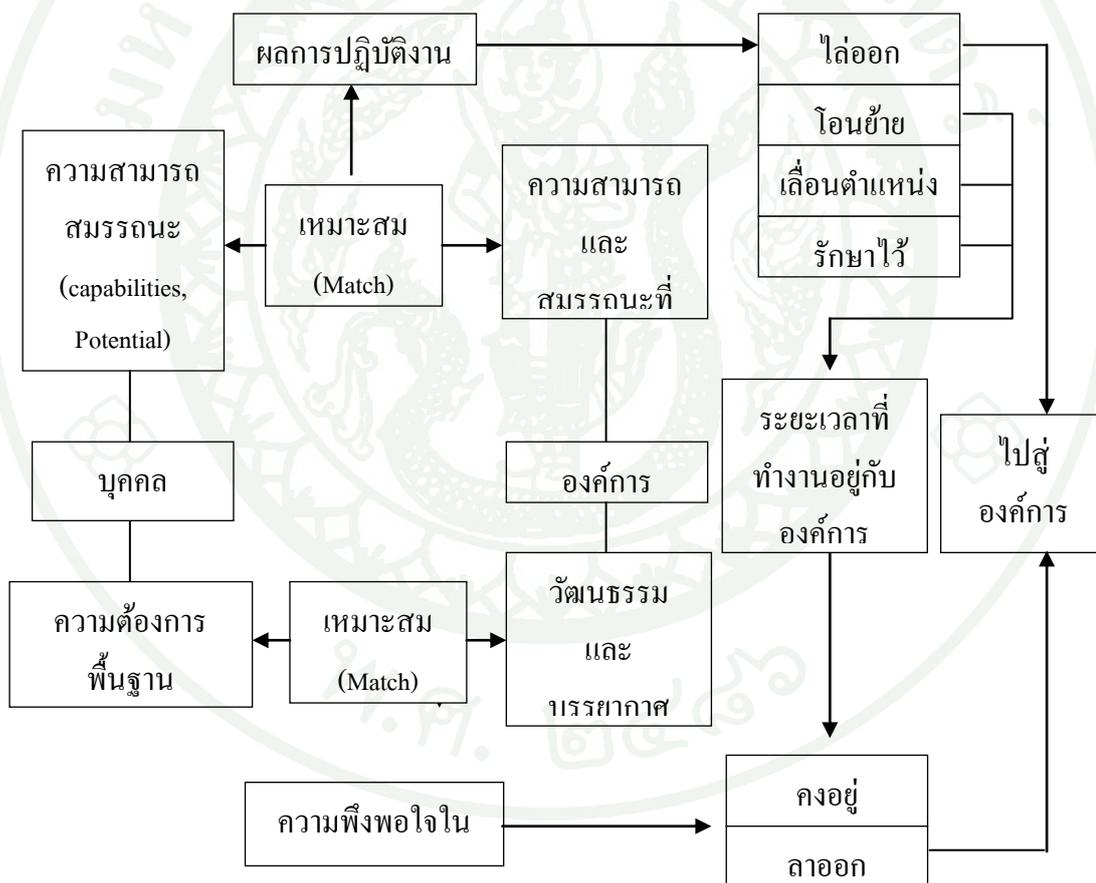
ที่มา: Schneider (1987)

มุมมองที่สาม เป็นการวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยอาศัยแนวคิดเรื่องความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับปัจจัยที่องค์กรมอบให้ (need-supplies fit) ซึ่งหมายถึงความเหมาะสมกันระหว่างความชอบ หรือความต้องการของบุคคล กับระบบและโครงสร้างขององค์กร (Cable and Judge, 1994) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการปรับเปลี่ยนสภาวะการทำงาน (Theory of work adjustment) และสภาวะแวดล้อมการทำงานขององค์กรมีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากช่วยให้ความต้องการของเขาเหล่านั้นถูกเติมเต็ม ซึ่งทฤษฎีนี้นิยมใช้กับการวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสายอาชีพ (Dawis and Lofquist, 1987) และสามารถใช้ในการอธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรได้ (Bretz and Judge, 1994)

มุมมองที่สี่ เป็นการวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในมุมมองของความสอดคล้องระหว่างบุคลิกภาพส่วนบุคคลกับบรรยากาศขององค์กร (Bowen *et al.*, 1991, cited in Kristof-Brown, 1996) ซึ่งการวัดในมุมมองนี้เป็นผลมาจากการรวมสองแนวคิดเข้าด้วยกัน คือแนวคิดแบบองค์ประกอบเสริม (Supplementary fit) กับแนวคิดแบบความต้องการของบุคคลกับปัจจัยที่องค์กรให้ (need-supplies fit) กล่าวคือ เป็นการวัดถึงความเหมือนกันของบุคลิกภาพของ

บุคคลและบรรยากาศขององค์กร ซึ่งตรงกับลูกศร a ในภาพที่ 1 และในการตีความแบบที่สอง บรรยากาศขององค์กรก็คือปัจจัยที่องค์กรมอบให้ เช่น ระบบการให้รางวัล รูปแบบการสื่อสารใน องค์กร และบุคลิกภาพของบุคคลก็มักจะนำไปตีความเป็นความต้องการส่วนบุคคล เช่น ความ ต้องการทางการเงิน ด้านกายภาพ ด้านจิตใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โอกาสในการ ก้าวหน้า เป็นต้น (ดังลูกศร b) ซึ่งตรงกับแนวคิดแบบความต้องการของบุคคลกับปัจจัยที่องค์กรให้ (complementary need-supplies fit)

Wanous (1978) ได้ทำการวิจัยและศึกษาความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร และได้ เสนอแผนภาพแสดงกระบวนการจับคู่ (matching process) ระหว่างบุคคลกับองค์กร ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร  
ที่มา: Wanous (1978)

Wanous (1978) ได้อธิบายถึงการลาออกจากองค์กรว่ามีลักษณะการลาออก 2 แบบ คือ การลาออกแบบสมัครใจ ซึ่งเกิดจากการมีความพึงพอใจต่ำ โดยเป็นผลมาจากความไม่สอดคล้อง

ระหว่างความต้องการของบุคคล กับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความต้องการ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ และแบบที่สองคือ การลาออกแบบไม่สมัครใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีผลการปฏิบัติงานต่ำ โดยเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากบุคคลมีความสามารถ และสมรรถนะไม่สอดคล้องกับที่องค์กร หรืองานต้องการ

### ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

#### ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Vroom (1964) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ คำว่าความพึงพอใจในการทำงานและเจตคติต่องานเป็นคำที่สามารถใช้แทนความหมายกันได้ เจตคติทางบวกต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงาน และเจตคติทางลบต่องานเทียบได้กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน

Blum and Naylor (1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน

Wellerstein (1971) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Wagner and Hollendeck (1995) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกเป็นสุข ที่เป็นผลมาจากการรับรู้ของบุคคลในการที่ได้รับการตอบสนองในงาน หรือการได้รับการยอมรับว่างานของเขามีคุณค่า

Gordon (1996) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลจากการที่บุคคลรู้สึกว่างานของตนได้รับความสำเร็จ ได้รับความสนใจในคุณค่าและมาตรฐานของงานนั้น

Robbins (1997) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นทัศนคติโดยทั่วไปของแต่ละคนที่มีต่องาน โดยงานต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องมีปฏิริยาต่อกันระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

Luthans (1998) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพอใจ หรือภาวะอารมณ์ทางบวกที่เป็นผลจากการประเมินของบุคคลที่เกี่ยวกับงาน หรือประสบการณ์การทำงาน

Lawler (1973 อ้างใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540) ความพึงพอใจในงานสามารถใช้ตัดสินความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่มีอยู่และปัจจัยที่บุคคลรู้สึกว่าควรมี ดังนั้น ความพึงพอใจในงานคือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่บุคคลคาดว่าจะได้รับจากงานกับสิ่งที่เขาได้รับจากงานจริงๆ สามารถแบ่งความหมายของความพึงพอใจในงานได้เป็น 2 ด้าน คือ

1. ความพึงพอใจในงานโดยรวม (overall job satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบพอและพอใจของบุคคลที่มีต่องานโดยรวม
2. ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (facet job satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบพอและพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน

จารุวรรณ ชิตโชติ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวก ของบุคคลที่มีต่องานและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลจากการยอมรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานของบุคคลหนึ่ง ภาวะอารมณ์ที่ชื่นชอบหรือภาวะอารมณ์ทางบวก จะช่วยเสริมให้การทำงานตามค่านิยมของเขาบรรลุผล และสอดคล้องกับความต้องการของเขาด้วย

ณัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่

1. ผลตอบแทนและเงินเดือน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานมีต่อผลตอบแทนที่บริษัทให้พนักงานในรูปแบบเงินเดือนประจำ เงินล่วงเวลา เงินโบนัส เบี้ยขยัน

2. สวัสดิการและผลประโยชน์ หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงาน ได้แก่ ชุดฟอร์ม รถรับส่งพนักงาน หอพัก การรักษาพยาบาล อาหารราคาถูกรางวัลพนักงานดีเด่น ของขวัญวันคล้ายวันเกิด ห้องสมุด ห้องวีดีโอ ร้านค้าสวัสดิการ เงินช่วยเหลือกรณีเสียชีวิต

3. ลักษณะของงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อลักษณะของงานที่พนักงาน ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความท้าทาย และมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความมั่นคงในงาน

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบริษัท ถึงความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ในการทำงาน รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือในการประกอบการทำงาน

5. การบริหารงานและนโยบายของบริษัท หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อนโยบายของบริษัท การบริหารงานของผู้บริหารที่มีความชัดเจน และพนักงานทุกคนได้รับความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน

6. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สัมพันธภาพที่มีต่อกัน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการพิจารณาผลงานความดีความชอบ การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งการได้รับ โอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์

8. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นที่ยอมรับของสังคม มีผลงานที่ดี ได้รับการยกย่องชมเชย

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงคุณลักษณะทางด้านจิตใจ อารมณ์ หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความ

มั่นคงในงาน เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ โดยที่มาของความรู้สึกนั้นเกิดจากการที่ปัจจัยต่างๆ นั้นตอบสนองต่อเป้าหมาย และความต้องการของแต่ละบุคคล

### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

Herzberg (1975) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลจากการศึกษาสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตสเบิร์ก เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งได้สรุปไว้ว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคล ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ งานไม่จำเจ งานที่ท้าทายความสามารถ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ งานที่น่าสนใจมีความแปลกใหม่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ และศึกษาอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงานงานที่มีความหลากหลายพอประมาณ และงานที่มีความเป็นอิสระจะสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงที่สุด

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยห้าข้อ อาจเรียกว่าเป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะห้าข้อให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยนี้จะเป็ปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็น กิริยา วาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีแก่กัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงในองค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

Herzberg (1975) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบทางด้านการจูงใจ (Motivator) จะต้องมีความเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าค่าเป็นลบจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ (no satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ส่วนองค์ประกอบด้านค้ำจุน (Maintenance) ถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน แต่ถ้าเป็นบวกก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นเพียงไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น

สรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยจะต้องมีในเชิงบวกเท่านั้นจึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

Alderfer (1969: 142-175) ได้เสนอทฤษฎี ERG นับว่าเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งได้จำแนกลำดับขั้นของความต้องการไว้ 5 ขั้นดังได้กล่าวมาแล้ว แต่อัลเดอร์เฟอร์ ได้มาจำแนกกลุ่มของความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

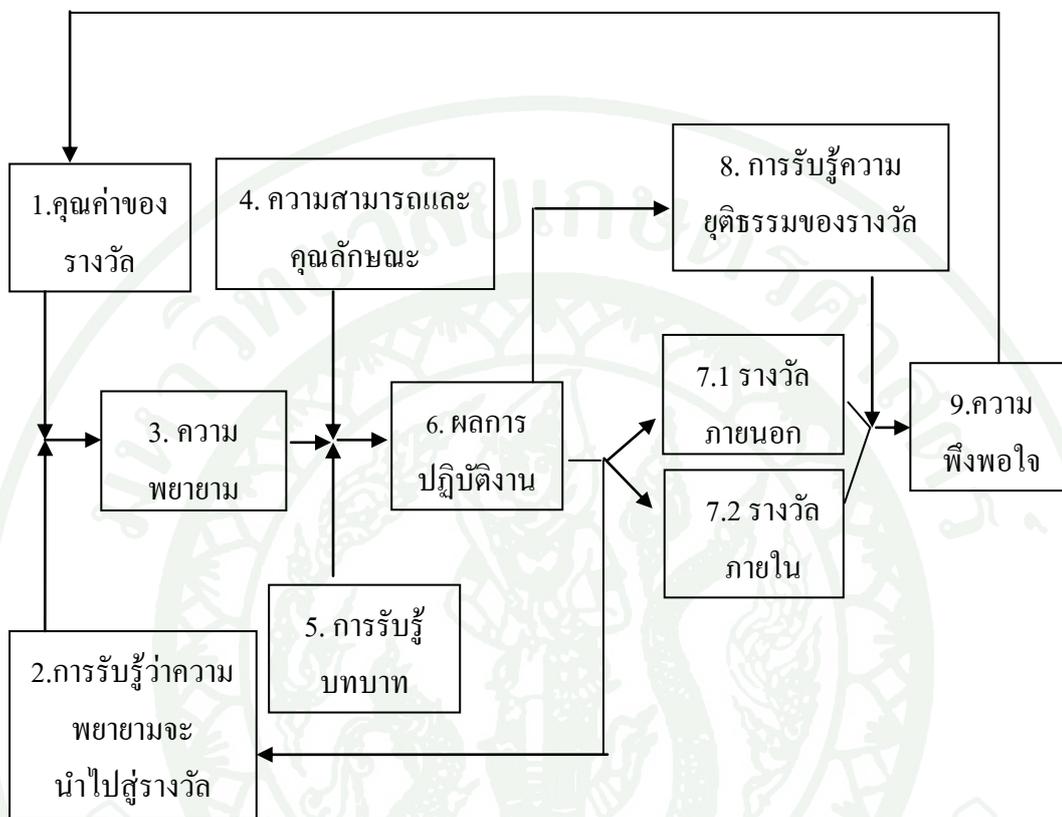
1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต้องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

Porter and Lawler (1968, cited in Vecchio, 1995: 204-206) ได้เสนอแนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละทฤษฎีนั้นสามารถนำมารวมกันเพื่อใช้

อธิบายเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน จึงสร้างแบบจำลองจากการรวบรวมทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยเรียกแบบจำลองนี้ว่า “Porter-Lawler Model” ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงแบบจำลองของ Porter-Lawler  
ที่มา: Vecchio (1995: 205)

จากแบบจำลองอธิบายว่า ความคาดหวังในคุณค่าของรางวัลเป็นความรู้สึกพึงพอใจ หรือเป็นคุณค่าของแต่ละบุคคลที่มีผลตอบแทน หรือรางวัลที่เขาคาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานของเขาบวกกับการรับรู้ความพยายามจะนำไปสู่รางวัล ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อระดับความพยายามของบุคคล แต่เฉพาะความพยายามนั้นไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ บุคคลจะต้องมีความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น ระดับสติปัญญา บุคลิกภาพ และความสามารถทางทักษะกับการรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองว่าควรจะเป็นอย่างไร การรับรู้บทบาทเป็นปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ที่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ตามมาหลังจากการมีผลการปฏิบัติงานคือ รางวัล ซึ่งมีทั้งรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) และรางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) บุคคลจะนำรางวัลที่ตนได้มา

เปรียบเทียบกับการทำงานว่ามีความยุติธรรมเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของเขาหรือไม่ จากแบบจำลองจะเห็นว่าทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ อยู่ในแบบจำลองข้างต้น เช่น รางวัลภายใน ซึ่งเป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เช่น ความรู้สึกที่ทำให้เกิดทัศนคติเกี่ยวกับความพอใจ และภาคภูมิใจในความสำเร็จ เป็นต้น รางวัลภายในนี้เปรียบได้กับความต้องการขั้นสูงของมาสโลว์ และปัจจัยจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก ส่วนรางวัลภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับการตอบสนองจากภายนอก เช่น เงินเดือน ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการขั้นต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค่าจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก

ความพึงพอใจนั้นจะเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลที่ได้รับจริงกับสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ หากรางวัลที่ได้รับจริงเป็นไปตามที่คาดว่าจะได้รับ หรือได้รับมากกว่าที่คาดหวังไว้ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ารางวัลที่ได้รับจริงน้อยกว่าสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลปรับลดความพยายามลง ดังนั้นความพอใจตามทฤษฎีนี้แตกต่างจากความพอใจในทฤษฎีอื่นคือ ประการแรก รางวัลที่ได้รับจริงจะเป็นตัวกำหนดความพอใจ และขณะเดียวกันก็จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลว่าองค์กรควรจะให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานนั้นในระดับใด และประการที่สอง คือความพอใจขึ้นอยู่กับการทำงานไม่ใช่การปฏิบัติขึ้นอยู่กับความพอใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การปฏิบัติงานทำให้บุคคลมีความพอใจไม่ใช่ความพอใจทำให้เกิดการปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ขยายความทฤษฎีคาดหวังโดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับการปฏิบัติงาน

### ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน

#### ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงาน

Price (1977) การลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตของการเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งเป็นคำนิยามที่เน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

Mowday *et al.* (1982) ให้ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นพนักงานขององค์กรอีกต่อไป โดยความตั้งใจหรือความต้องการของบุคคลนี้มี

อิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือลาออกจากงานที่ทำ

Mobley *et al.* (1982) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึง การที่พนักงานขององค์การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึง การที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเอง ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดๆก็ตาม

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึง การที่พนักงานลาออก โดยเขาไม่ได้เป็นผู้เลือกเอง อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลดเพราะพนักงานไม่มีความจำเป็นต่อองค์การอีกต่อไป หรือเกิดจากการถูกไล่ออก เมื่อพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์การ

Steers and Porter (1984) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากองค์การไว้ว่า เป็นความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมการเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากงานในอนาคต

Doering and Rhodes (1989) ได้เสนอตัวแบบ (Model) การเปลี่ยนอาชีพที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนอาชีพหรืองานนั้นคือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้รับผลกระทบมาจาก ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ปัจจัยด้านองค์ประกอบของงาน (Job content factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organization factors) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environmental factors) และปัจจัยภายนอกองค์การ (External factors)

Loughead and Black (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า การเปลี่ยนงานไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของบุคลากรคือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาต้องการกับสิ่งที่เขาได้รับจากงาน ส่วนปัจจัยอื่นที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเปลี่ยนงาน ได้แก่ ค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมด้านอาชีพ (Personal and occupational values) สถานภาพของชีวิต (Life status) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) และโอกาสในการเปลี่ยนงาน

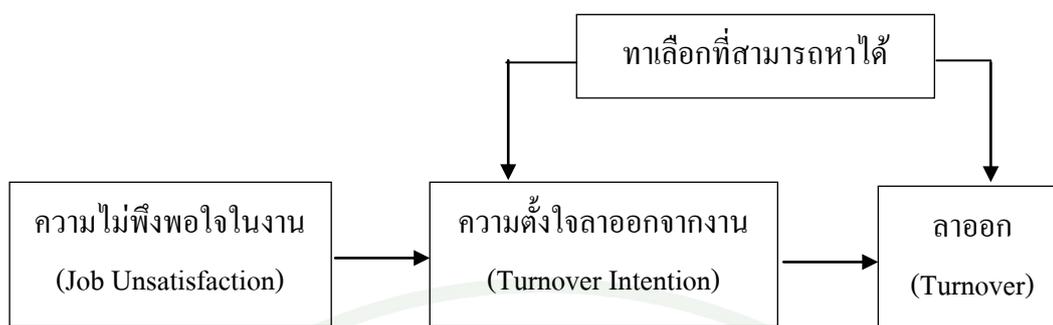
Kong *et al.* (2004) ให้ความหมายของความตั้งใจที่จะออกจากงานไว้ว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่อย่างสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความตั้งใจลาออกจากงาน หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรมีความคิดและความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานอย่างสมัครใจเพื่อไปทำงานในบริษัทอื่น โดยความตั้งใจที่จะออกจากงานมีอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน

### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน

Bluedorn (1982) ได้อธิบายพฤติกรรมการลาออกจากงานว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งพฤติกรรมการลาออกเป็นพฤติกรรมการเลือกหรือการหาสิ่งชดเชย จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของพนักงานถูกขัดขวางหรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และการเลือกทางเลือกใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผ่อนคลายลง ส่วนลักษณะที่สองการลาออกมีระยะพัฒนาต่อเนื่องกันมาเริ่มต้นจากพนักงานจะมีพฤติกรรมถอนตัว (Withdrawal) จากสิ่งที่ไม่พึงพอใจซึ่งเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย ในระยะนี้พนักงานเพียงแต่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก (intention to leave) เท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริง หากรอจนกระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่ง พนักงานจะรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไป และเมื่อพนักงานมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า พฤติกรรมการลาออกจึงเกิดขึ้น

Spector (1996) แสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงาน ที่นำไปสู่ความตั้งใจลาออกจากงาน ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการคั่นหางาน เช่น การสมัครงานอื่น การไปสัมภาษณ์งาน เป็นต้น และสุดท้ายนำไปสู่การลาออก โดยพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนั้น และความตั้งใจนี้เองที่นำไปสู่พฤติกรรมของการลาออก ซึ่งสามารถอธิบายถึงกระบวนการลาออกจากงานได้ดังภาพที่ 5

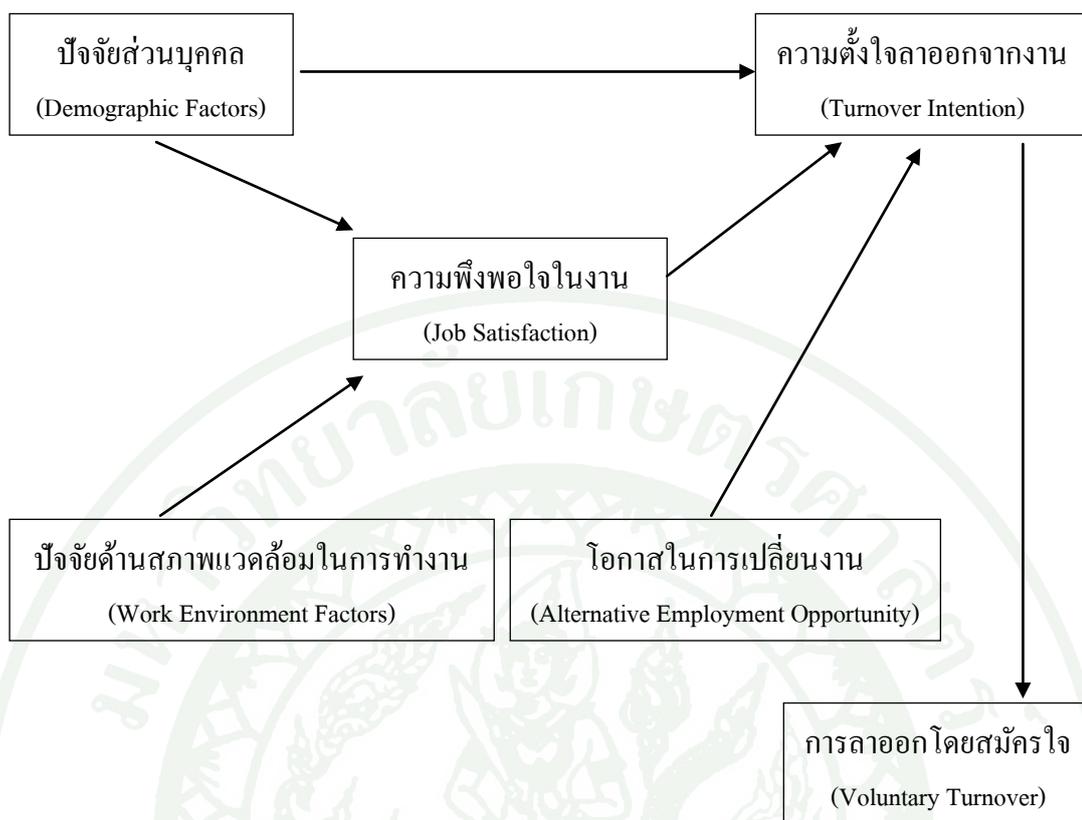


ภาพที่ 5 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector

ที่มา: Spector (1996)

Muchinsky (1996) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการลาออก เมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานจะรู้สึกอยากออกจากองค์กร จึงหันไปผู้การค้นหางานใหม่ แต่ถ้าต้นทุนของการลาออกสูงพนักงานจะกลับมาประเมินงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตนใหม่ โดยหลังจากการประเมินงานในปัจจุบันอีกครั้งหนึ่งแล้ว พนักงานอาจจะเปลี่ยนกลับมาพึงพอใจในการทำงานอีกครั้ง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกลดลงในทางกลับกันหากพนักงานประเมินแล้วว่าการค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูงนัก และรู้สึกว่างานใหม่ดีกว่างานเดิมจะกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมลาออกจริง ถ้าหากการค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูง แต่งานที่หาได้ยังไม่เป็นที่พอใจก็อาจจะทำให้พนักงานยังคงอยู่องค์กรเดิมต่อไป แต่อย่างไรก็ตามการที่พนักงานไม่ได้ลาออกไม่ว่าจะด้วยเหตุผลเกี่ยวกับต้นทุนในการค้นหางานใหม่ หรืองานใหม่ยังไม่เป็นที่พอใจก็ตาม ก็มีได้หมายความว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร อาจเป็นเพียงความจำเป็นด้วยเหตุผลบางประการที่ทำให้พนักงานต้องอดทนทำงานกับองค์กรเดิมต่อไป

Eric *et al.* (2001) ได้ทำการเสนอกรอบแนวคิดกระบวนการลาออกจากงาน โดยมีผลเริ่มต้นมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน จนถึงพฤติกรรมลาออกจากงานโดยสมัครใจ



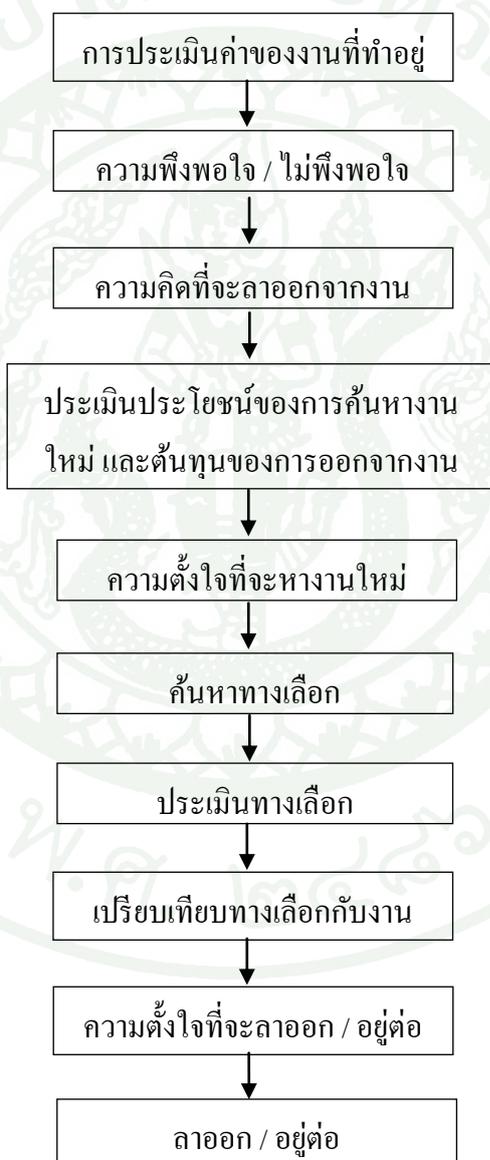
ภาพที่ 6 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Eric และคณะ  
ที่มา: Eric *et al.*, (2001)

Mowday *et al.* (1982 cited in Kovach, 1997) ระบุว่า การที่พนักงานจะคงอยู่หรือลาออกนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกและทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออกจากงานในที่สุด ความรู้สึกดังกล่าวอาจเป็นความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันความรู้สึกเหล่านี้ย่อมสามารถที่จะช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้

Mobley *et al.* (1982) ได้สร้างตัวแบบการลาออกโดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการลาออกที่มาจากกรณีที่พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จะทำให้พนักงานเริ่มคิดที่จะหยุดงาน จากนั้นจะมีการประเมินความคาดหวังและสิ่งที่ตนเองต้องการ และค่าใช้จ่ายในการหยุดงาน ซึ่งความตั้งใจในการแสวงหาหรือหาทางเลือกอื่นๆ ก็จะเกิดขึ้น มีการประเมินจนเกิดความตั้งใจที่จะออกจากงานหรืออยู่ทำงานต่อไป และในท้ายที่สุดคือการลาออก



ภาพที่ 7 ตัวแบบการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Mobley  
ที่มา: Mobley (1982: 123)



## ความหมาย และประเภทของธนาคาร

### การธนาคารเบื้องต้น

ธนาคารเป็นสถาบันหนึ่งในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีความสำคัญมาก การธนาคารเบื้องต้นนั้นรวมถึงธนาคารกลางและระบบธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด เป็นสถาบันทางการเงินที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในด้านการเงินและการให้สินเชื่ออื่นๆ

### ประเภทของธนาคาร

#### ธนาคารกลาง (Central Bank)

ธนาคารกลางเป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่ควบคุมการเงินของประเทศ เป็นนายธนาคารพาณิชย์ เป็นที่พึ่งแห่งสุดท้ายของธนาคารพาณิชย์ และเป็นสถาบันในทางบริการควบคุมการเงินในระดับสูงของประเทศ ทำหน้าที่ควบคุมปริมาณเงินและเครดิตในประเทศให้มีความคล่องตัว และมีหน้าที่เป็นผู้นำทางด้านการเงินและเครดิตของสถาบันการเงินต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศ ธนาคารกลางของประเทศไทย เรียกว่า “ธนาคารแห่งประเทศไทย” (Bank of Thailand) โดยธนาคารแห่งประเทศไทยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ออกและจัดการธนบัตรของรัฐบาลและบัตรธนาคาร เป็นผู้ออกธนบัตรของรัฐบาล ภายใต้บังคับแห่งบทบัญญัติของกฎหมายว่าด้วยเงินตรา และมีสิทธิแต่ผู้เดียวที่จะออกบัตรธนาคารในราชอาณาจักร
2. กำหนดและดำเนินนโยบายการเงิน ดำเนินนโยบายการเงินตามที่คณะกรรมการนโยบายการเงินกำหนด ได้แก่ รับเงินฝาก กำหนดอัตราดอกเบี้ยในการให้กู้ยืมเงินแก่สถาบันการเงิน ซื้อขายเงินตราต่างประเทศและแลกเปลี่ยนกระแสนเงินสดในอนาคต กู้ยืมเงินตราต่างประเทศเพื่อดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพแห่งค่าของเงินตรา กู้ยืมเงินเพื่อการดำเนินนโยบายการเงิน ซื้อขายหลักทรัพย์เท่าที่จำเป็นและแลกเปลี่ยนกระแสนเงินสดในอนาคต เพื่อควบคุมปริมาณเงินในระบบการเงินของประเทศ รวมถึงยึดหรือให้ยึดหลักทรัพย์ตามที่กำหนดโดยมีหรือไม่มีค่าตอบแทน

3. บริหารจัดการสินทรัพย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย บริหารจัดการสินทรัพย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ไม่รวมสินทรัพย์ในทุนสำรองเงินตราตามกฎหมายว่าด้วยเงินตรา) การนำสินทรัพย์ไปลงทุนหาประโยชน์ โดยคำนึงถึงความมั่นคง สภาพคล่อง ผลประโยชน์ตอบแทนของสินทรัพย์ และความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

4. เป็นนายธนาคารและนายทะเบียนหลักทรัพย์ของรัฐบาล เป็นนายธนาคารของรัฐบาล โดยมีอำนาจหน้าที่ในการรับจ่ายเงินเพื่อบัญชีฝากของกระทรวงการคลัง การรับเก็บรักษาเงินหลักทรัพย์ หรือของมีค่าอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ของรัฐบาล การเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการซื้อขายโลหะทองคำและเงิน การซื้อขายและโอนตั๋วแลกเงิน หลักทรัพย์และใบหุ้น การควบคุมและการรวมไว้ในแหล่งกลางซึ่งเงินปรีวรรตต่างประเทศ หรืออาจเป็นนายธนาคารของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ นอกจากนี้อาจเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ของรัฐบาล โดยมีอำนาจกระทำการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของรัฐบาล จ่ายเงินต้นและดอกเบี้ย หรืออาจเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงินที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

5. เป็นนายธนาคารของสถาบันการเงิน เป็นนายธนาคารของสถาบันการเงิน โดยมีอำนาจหน้าที่ในการให้กู้ยืมเงินหรือให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันการเงิน การรับเก็บรักษาเงินหลักทรัพย์ หรือของมีค่าอย่างอื่นของสถาบันการเงิน รวมถึงการสั่งให้สถาบันการเงินส่งรายงานหรือชี้แจงเพื่ออธิบายเกี่ยวกับทรัพย์สิน หนี้สิน หรือภาระผูกพันได้

6. จัดตั้งหรือสนับสนุนการจัดตั้งระบบการชำระเงินจัดตั้งหรือสนับสนุนการจัดตั้งระบบการชำระเงินระบบการหักบัญชีระหว่างสถาบันการเงิน และบริหารจัดการระบบดังกล่าวให้เกิดความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

7. กำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน กำกับ ตรวจสอบ วิเคราะห์ฐานะและการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน เพื่อให้มีเสถียรภาพ

8. บริหารจัดการอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราภายใต้ระบบการแลกเปลี่ยนเงินตรา รวมทั้งบริหารจัดการสินทรัพย์ในทุนสำรองเงินตราตามกฎหมายว่าด้วยเงินตรา

9. ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน

## ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank)

ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบการธนาคารพาณิชย์ และมีความหมายรวมถึงสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบการธนาคารพาณิชย์หรือ หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันได้กำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง มีหน้าที่หลักดังนี้

1. รับฝากเงินจากประชาชน และให้ผลตอบแทนแก่เจ้าของเงินเป็นดอกเบี้ย แบ่งเป็นดังนี้
  - ฝากประจำ มีกำหนดแน่นอนให้เจ้าของเงินทวงถาม
  - ฝากเพื่อเรียก การจ่ายเงินแก่เจ้าของเงินเมื่อไรก็ตามที่ทวงถาม
  - ฝากกระแสรายวัน การจ่ายเงินแก่เจ้าของเงินทวงถามได้ทุกเมื่อด้วยเช็ค
2. สร้างเงินฝาก คือการนำเงินฝากไปลงทุนต่างๆ เช่น ให้กู้ยืม ซื้อหุ้น ซื้อพันธบัตรรัฐบาล
3. การโอนเงินระหว่างธนาคารในท้องถิ่นและระหว่างประเทศ
4. การเรียกเก็บเงิน โดยเรียกเก็บตามเช็ค ตัวเงินที่ครบกำหนด โดยลูกค้าไม่ต้องเก็บเงินเอง
5. การให้เชาผู้นิรภัย เพื่อเก็บรักษาของมีค่าของลูกค้าที่มาเช่าไว้ เพื่อความปลอดภัยที่มั่นคงของทรัพย์สิน
6. กอบริการเป็นตัวแทน เช่น ซื้อขายหุ้น ชำระค่าทะเบียนรถยนต์ ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า เสียภาษี ฯลฯ
7. บริการการค้า เช่น การแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ การออกไปค้าประกันการซื้อขาย

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (2555) ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ เดิมมี

จำนวน 14 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีสโก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารยูโอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) แต่ในปัจจุบันธนาคารธนชาตได้ซื้อหุ้นของธนาคารนครหลวงไทยจำนวน 99.95% โดยในวันที่ 1 ตุลาคม 2554 ธนาคารนครหลวงไทยได้โอนกิจการทั้งหมดของธนาคารให้กับธนาคารธนชาต ในปัจจุบันจึงมีธนาคารพาณิชย์จำนวน 13 ธนาคาร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

Tepeci (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศตุรกี ได้ทำการวัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การในด้านของค่านิยมส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัจจัยที่นำมาศึกษาได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty and People Orientation) การทำงานเป็นทีม (team orientation) ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) ความมุ่งเน้นที่ลูกค้า (valuing customer) การพัฒนาพนักงาน (employee development) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Fair compensation) ความมุ่งเน้นเพื่อผลลัพธ์ (result orientation) โดยโมเดลที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

$$Y_1 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y_2 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

โดยที่

$Y_1$  = ความพึงพอใจในงาน (โดยรวม)

$Y_2$  = ความตั้งใจออกจากงาน

$X_1$  = ลักษณะทางประชากรศาสตร์

$X_2$  = ค่านิยมขององค์การ

$X_3$  = ค่านิยมส่วนบุคคล

$X_4$  = ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

ผลงานวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ เพศ ชั่วโมงการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าค่านิยมส่วนบุคคล และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสำคัญในการพยากรณ์ทัศนคติของพนักงาน

Pate (2004) ทำการวิจัยเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ซึ่งในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรได้ศึกษา 2 มิติ คือ ค่านิยมส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์กร และการอบรมทางเทคนิคเพื่อพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ซึ่งทำการวัดโดยใช้แบบสอบถามตั้งคำถาม 3 คำถาม คือ “คุณคิดว่าค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและพนักงานในองค์กร” “ค่านิยมของฉันสอดคล้องกับพนักงานในองค์กร” “คุณคิดว่าค่านิยมและบุคลิกภาพขององค์กรสะท้อนค่านิยมและบุคลิกภาพของคุณ” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

Kristof-Brown *et al.* (2005) ได้ทำการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม โดยวิธีอภิมาน (Meta-Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน (.56) ความผูกพันต่อองค์กร (.47) และความตั้งใจในการลาออก (-.46) ในขณะที่ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรให้ผลคล้ายคลึงกันคือ มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรกดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กร (.51) ความพึงพอใจในงาน (.44) และความตั้งใจในการลาออก (-.35) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (.31) ความผูกพันต่อองค์กร (.19) และความตั้งใจในการลาออก (-.22) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในงาน (.44) ความผูกพันต่อองค์กร (.09) ผลการศึกษานี้สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบความสัมพันธ์อย่างง่ายได้ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม

ผลลัพธ์ขององค์การ	P-J fit	P-O fit	P-G fit	P-S fit
ความพึงพอใจในงาน	.56	.44	.31	.44
ความผูกพันต่อองค์การ	.47	.51	.19	.09
ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน	.32	.399	.42	
ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน	.33	.33	.28	.46
อายุงาน	.18	.03	.06	.09
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	.20	.07	.19	.18
ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่		.27	.23	
ความตั้งใจในการลาออก	-.46	-.35	-.22	
การลาออก	-.08	-.14		

หมายเหตุ: P-J fit หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

P-O fit หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

P-G fit หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน

P-S fit หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

ที่มา: Kristof-Brown *et al.* (2005)

Liu *et al.* (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานรัฐในประเทศจีน โดยได้ทำการวิเคราะห์สมการถดถอย และใช้โปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน ที่ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 โดยโมเดลที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

$$Y_1 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

$$Y_2 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

โดยที่

$Y_1 =$  ความพึงพอใจในงาน

$Y_2 =$  ความตั้งใจออกจากงาน

$X_1 =$  เพศ

$X_2 =$  อายุ

$X_3 =$  ระยะเวลาปฏิบัติงาน

$X_4 =$  ตำแหน่งงาน

$X_5 =$  ระดับการศึกษา

$X_6 =$  ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

จากการศึกษาผลงานวิจัยของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ (Boxx *et al.*, 1991; Bretz and Judge, 1994; Chatman, 1991; Downey, Hellriegel and Slocum, 1975; O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991; Postner, Kouzes and Schmidt, 1985; Tziner, 1987; Vancouver and Schmitt, 1991 cited in Sekigushi, 2004) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสามารถนำมาพยากรณ์ความตั้งใจลาออกจากงานได้ (Chatman, 1991; O'Reilly *et al.*, 1991; Vancouver *et al.*, 1994 cited in Sekigushi, 2004) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน (Tziner, 1987 cited in Sekigushi, 2004) นอกจากนี้ยังพบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การยังมีระดับสูง จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น และความตั้งใจในการออกจากงานลดลง (Morley, 2007; Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson, 2005; Kristorf, 1996; O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991 cited in Murrmann *et al.*, 2011)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

Smith (1965) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การปรับตัวของบุคคล ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน ลักษณะทางสังคม

Gilmer (1966) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคง ในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หน่วยงานและการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะงาน ลักษณะทางสังคม การนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสิ่งตอบแทนที่ได้จากงาน

Smith *et al.* (1969 cited in Luthans 1998: 144-146) ได้แสดงให้เห็นถึงมิติ 5 ลักษณะ ซึ่งเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งคนส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกตอบสนองดังนี้

1. ลักษณะงาน (The Work Itself) หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันมองเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ มีโอกาสในการเรียนรู้ มีคุณค่าท้าทายต่อความสามารถ และมีความรู้สึภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น
2. รายได้ (Pay) หมายถึง ความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงาน และเห็นว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสม และยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ
3. โอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunities) หมายถึง ความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับโอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นถูกพิจารณาตามความสามารถและความยุติธรรม
4. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง อันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการแนะนำช่วยเหลือทางด้านเทคนิคในการทำงาน และสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เป็นทีมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

Hammer (1971) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษ ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮอรัชเบิร์กมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษพอใจในการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2. เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรส พบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

Valez (1972) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย องค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน และความเจริญก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พ้อใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมหาวิทยาลัยเอกชนอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Hackman and Oldhams (1980, cited in Vercchio, 1995: 233-234) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ว่ามีคุณลักษณะของงานที่สำคัญ 5 ด้าน ที่จะทำใหบุคคลเกิดความรู้สึกดี มีความพึงพอใจในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความหลากหลายทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ ด้านที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ
2. เอกลักษณะของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ และเกิดผลงานอย่างชัดเจน

3. ความสำคัญของงาน (Task Signification) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กร

4. ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณกำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานด้วยตนเอง

5. ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback from job) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสะท้อน หรือผลลัพธ์ที่ชัดเจนโดยตรงจากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิผลหรือไม่

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้ มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงคุณภาพของงานด้วย

Fried (1994) ศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในคณะวิชาการโรงแรม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรในคณะวิชาการโรงแรมมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ในเรื่องลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับเงื่อนไขในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน นโยบายในการบริหาร และการบังคับบัญชา และพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูง ในระดับปริญญาเอกมีความพึงพอใจในงานสูง นอกจากนี้ยังพบว่าอายุงาน และการมีบ้านพักอยู่ในวิทยาลัยการโรงแรมมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

Murray (1999) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์และพนักงานฝ่ายอื่นๆ หอสมุดมหาวิทยาลัยของ นอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่าบรรณารักษ์ของหอสมุดมีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่ทำงานในหอสมุดของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานฝ่ายอื่นๆ แต่มี 2 เรื่องที่ไม่เป็นที่พอใจอย่างมากของพนักงานทั้งสองฝ่ายก็คือ รายได้ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่อยู่ในระบบบุคลากรของรัฐบาล และมีสิ่งทั้งที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน คือ การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติในส่วนที่ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันนี้ เป็นการสร้างรากฐานบนความพยายามที่จะประสานรอยร้าวของทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก เช่น ลักษณะการทำงานที่มีความพึงพอใจปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายนั้น

พนักงานทั้งสองฝ่ายจะยอมรับและตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการ เมื่อพนักงานไม่มีงานที่จะต้องปฏิบัติเขาก็สามารถขอย้ายตัวเองไปปฏิบัติในตำแหน่งที่พนักงานนั้น มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานอย่างมาก

Dessler (2004) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 70-80) กล่าวว่า ความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของลูกจ้างเกิดได้ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. สภาพงาน (Work) งานที่จะทำให้คนเกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น ต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่เขา มีอยู่ ซึ่งความสามารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝน อบรม หรือจากความรู้ที่เขายึดถือมา บุคคลจะเกิดความพอใจในสภาพของงานก็ต่อเมื่อได้รู้สิ่งๆ ที่เกี่ยวกับสภาพงาน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1.1 ลักษณะทั่วไปของงาน คือ รู้ว่างานนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถทางใดมากเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า กำลังกาย กำลังสมอง

1.2 คุณสมบัติของพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีความสมบูรณ์ทางร่างกาย ทางสมองที่เหมาะสมกับงานชนิดนั้น

1.3 รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น รู้ว่างานนั้นต้องเริ่มทำอะไรก่อน และหลังตามลำดับ ขั้นตอนการทำงานนี้จะต้องทำให้เสร็จด้วยตัวเองคนเดียว หรือต้องติดต่อกับคนอื่น

1.4 การลงมือกระทำ เมื่อทราบรายละเอียดของงานรวมทั้งขั้นตอนที่ต้องทำแล้วลงมือทำงานนั้น ได้ผลเพียงใด แคล้วคล่องว่องไวแค่ไหน ประหยัดแรง เวลา และวัสดุได้อย่างไร อันจะนำความพอใจมาสู่ผู้กระทำและหน่วยงานที่สังกัดได้

2. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานจะสร้างความพอใจให้แก่คนงาน คือ การหาทางสนองตอบความพอใจของคนด้วยการจ่ายผลตอบแทน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการจ่าย

ผลตอบแทนด้วยเงิน ซึ่งตัวเงินนี้มักจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสนองต่อความต้องการในระดับต่ำ คือ สนองต่อความต้องการทางด้านร่างกายโดยการใช้เงินซื้ออาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และเครื่องอำนวยความสะดวก การที่คนงานได้รับค่าจ้างโดยสม่ำเสมอ ไม่ถูกกดดันแก่งแย่งโดยไม่เป็นธรรมก็เป็นการสนองต่อทางความมั่นคง หรืออาจรวมไปถึงความต้องการทางสังคมด้วย เช่น เงินอาจช่วยให้คนสามารถจัดหาชื่อของแพงๆ หรือเข้าเป็นสมาชิกของสโมสรหรือสมาคมที่มีเกียรติได้

3. การสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงานอีกวิธีหนึ่งคือการให้เขาได้รู้ว่า เขามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในงานที่กำลังทำอยู่ การให้คนงานมีโอกาสทำงานให้เจริญก้าวหน้านั้นอาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้คนงานใช้ความคิดริเริ่มอย่างอิสระ ซึ่งหน่วยงานต้องเปรียบเทียบความสามารถของคนงานในกลุ่มต้องมีระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรม มีการยอมรับในความสามารถนั้นและเลื่อนขั้น เงินเดือน ระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง

4. การควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง การรวมเอาระบบของการตัดสินใจในการวางแผนและการควบคุมตลอดจนลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีเข้าไว้ด้วยกัน การสร้างความพอใจให้กับคนงานขึ้นอยู่กับ การดูแลของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ขวัญกำลังใจหรือแรงกระตุ้นของคนงานจะดีมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การควบคุมดูแล

จิราพร เข็มงาน (2548) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความต้องการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน พบว่าความพึงพอใจในงานจำแนกตามอายุ สถานภาพทางการสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### การวัดความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่า มีผู้ให้ความสนใจศึกษาความพึงพอใจในงานและมีผลการวิจัยเผยแพร่จำนวนมาก แบบวัดความพึงพอใจในงานมีหลากหลาย โดยแบบวัดเหล่านี้สามารถจัดได้เป็น 2 ประเภท ตามที่ McCormick and Ilgen (1980 อ้างถึงใน อภิสิทธิ์, 2539) ได้เสนอไว้คือ

1. แบบวัดที่สร้างขึ้นตามโครงการ หรือสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ (Tailor-made Scale)

2. แบบวัดที่สร้างเป็นมาตรฐาน (Standard Scale) แบบวัดนี้จะต้องผ่านการสร้างและพัฒนาจากบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) และหาค่าความเที่ยงตรง (Reliability) ของแบบวัด

Weiss *et al.* (1967, cited in Arnold and Feldman, 1983: 213) ได้พัฒนาแบบวัดขึ้นมาชุดหนึ่งในนามของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota) เพื่อใช้วัดความพึงพอใจทั่ว ๆ ไปของพนักงานในอาชีพต่างๆ เรียกว่า The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) เป็นแบบวัดที่ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมของงาน โดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 20 ตัวแปร ได้แก่

1. ความสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน (Ability Utilization) หมายถึง คุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี

3. กิจกรรมในระหว่างทำงาน (Activity) หมายถึง การดำเนินงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ประจำ เช่น การมีส่วนร่วมในการจัดนิทรรศการ การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น

4. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าในงาน โดยได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ซึ่งโดยปกติจะมีความรับผิดชอบสูงขึ้น และมีหน้าที่แตกต่างไปจากปัจจุบันที่ทำอยู่

5. การมีอำนาจบังคับบัญชา (Authority) หมายถึง สิทธิและความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการทำงานของตนเองได้โดยปราศจากการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

6. นโยบายและการปฏิบัติงาน (Company Policies and Practices) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีระบบระเบียบ และเป็นไปโดยยุติธรรม

7. ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การได้รับเงินเดือน ค่าล่วงเวลา หรือรายได้พิเศษ เช่น โบนัสที่ยุติธรรม และมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน

8. เพื่อนร่วมงาน (Coworker) หมายถึง เพื่อนที่ร่วมทำงานในแผนกงานหรือหน่วยงานเดียวกันให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ และสามารถปรึกษาปัญหาที่เกิดจากการทำงานและปัญหาส่วนตัวได้ พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เต็มใจที่จะร่วมมือกันทำงานได้ประสบผลสำเร็จ

9. ความคิดริเริ่ม (Creativity) หมายถึง การได้รับโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ แก่ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการทำงานเพื่อตนเองและส่วนรวม

10. ความมีอิสระในการทำงาน (Independence) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานตามลำพังโดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา และสามารถใช้ความคิดวิจารณ์ญาณของตนเองตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

11. ระเบียบวินัยในการทำงาน (Moral Values) หมายถึง กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับของบริษัท ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีระเบียบในการทำงาน

12. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

13. ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) หมายถึง ความตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจในการทำงานอย่างเต็มที่

14. ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความแน่นอนคงทนของตำแหน่งงาน และองค์การ ตลอดจนความถาวรในการจ้างงาน

15. การบริการสังคม (Social Service) หมายถึง การปฏิบัติรับใช้และช่วยเหลือสังคม

16. สถานภาพทางสังคม (Social Status) หมายถึง ฐานะ ตำแหน่ง เกียรติยศของบุคคลที่ปรากฏในสังคม

17. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา (Supervision-Human Relations) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นปกติสุข และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

18. ความชำนาญของผู้บังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ทำ ตลอดจนมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้

19. ความหลากหลายของงาน (Variety) หมายถึง ภารกิจตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ

20. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน และการจัดบริการสวัสดิการต่างๆ

Smith, Kendall and Hulin (1969) ได้พัฒนาแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Descriptive Index – JDI) ซึ่งแบบสอบถามมีตัวเลือกให้ตอบ 3 ระดับ คือ ใช่ ไม่แน่ใจ ไม่ใช่ และปัจจัยในการวัดประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน 5 ด้านคือ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน Smith และคณะได้รายงาน ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบทดสอบดังกล่าวว่ามีค่า  $r = .79$  ส่วนความเที่ยงภายในของความพึงพอใจในงานแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านลักษณะงาน ( $r = .84$ ) ด้านรายได้ ( $r = .80$ ) ด้านโอกาสก้าวหน้า ( $r = .86$ ) ด้านเพื่อนร่วมงาน ( $r = .88$ ) ด้านผู้บังคับบัญชา ( $r = .86$ ) ประสิทธิภาพพื้นฐานของแบบทดสอบแบบนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อของคนงานที่จะอธิบายถึงสิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นถ้าเกิดความพึงพอใจเป็นส่วนใหญ่ก็แสดงว่าคนงานมีความพึงพอใจในงาน แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะงานนี้แต่ละด้านประกอบด้วยข้อความ 9 ถึง 18 ข้อ และสามารถนำไปใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรหลายประเภทที่มีคนงานทุกระดับการศึกษา และทุกระดับรายได้ แบบสอบถาม JDI ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณสิบห้านาที และวิธีการวัดโดยใช้แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะงานมีประโยชน์หลายอย่างเช่น (1) มีความง่ายพอที่พนักงานจะทำความเข้าใจและดำเนินการทดสอบเอง

ได้ (2) มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนต่องาน และ(3) มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนสามารถนำผลมาเปรียบเทียบกันได้

แบบสอบถามค่า บรรยายลักษณะงาน หรือแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index - JDI) ของ Smith *et al.* (1969 อ้างถึงใน เมธี, 2542: 16) ที่สร้างขึ้นครั้งแรกในปี 1969 นั้น ได้มีการปรับปรุงใหม่ในปี 1985 โดยวัดความพึงพอใจในงาน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน แบบวัดจะประกอบไปด้วยคำคุณศัพท์ หรือข้อความที่อธิบายลักษณะงานในแต่ละด้านโดยที่ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน มีด้านละ 18 ข้อ ส่วนด้านรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้า มีด้านละ 9 ข้อ รวมเป็น 72 ข้อ Smith และคณะหาคุณภาพของแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index - JDI) โดยใช้ความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยวิธีแบ่งครึ่งมาตรวจวัดจากกลุ่มตัวอย่าง 80 คน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .80 ถึง .88 ในมาตรวัดแยกเป็น 5 ด้าน

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) ได้พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจ โดยใช้แบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index - JDI) และแบบวัดลักษณะงานทั่วไป (Job in General - JIG) ตามแนวคิดของ Smith และคณะ ฉบับปรับปรุงใหม่ (Smith, 1985) โดยแปลข้อกระทงเป็นภาษาไทยจากแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index - JDI) จำนวน 72 ข้อ แบ่งเป็นด้านลักษณะงาน 18 ข้อ ด้านรายได้ 9 ข้อ ด้านโอกาสก้าวหน้า 9 ข้อ ด้านการบังคับบัญชา 18 ข้อ และด้านเพื่อนร่วมงาน 18 ข้อ และจากแบบวัดลักษณะงานทั่วไป (Job in General - JIG) จำนวน 18 ข้อ รวมเป็น 90 ข้อ และได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชาวุธ โดยนำไปหาคุณภาพของเครื่องมือวัดกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยต่าง ๆ ที่เป็นนักศึกษาของสถาบัน ประกันภัยไทย จำนวน 95 คน เป็นผู้ตอบแล้ว คัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์มา 89 ชุด มาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ กับผลรวมของข้อกระทงอื่นทั้งหมดของแบบวัดความพึงพอใจในแต่ละด้าน (Correlated Item-Total Correlation) แล้วนำ มาหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบอัลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) โดยคำนวณตามความพึงพอใจในแต่ละด้าน และเนื่องจากแบบวัดความพึงพอใจในด้านรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้า มีจำนวนข้อกระทงด้านละ 9 ข้อ ดังนั้นในการคิดคะแนนในด้านรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้า ผู้วิจัยจะนำผลรวมคะแนนในแต่ละด้านซึ่งมี 9 ข้อ มาคูณกับ 2 ค่าที่ได้จะเป็นคะแนนในด้านนั้นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่นเดียวกับที่ Smith ได้ดำเนินการไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อของแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Description Index - JDI) ทั้ง 5 ด้าน สรุปได้คือ

1. ด้านลักษณะงาน เมื่อวิเคราะห์ 18 ข้อ พบว่าได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพจำนวน 17 ข้อโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .81
2. ด้านรายได้ เมื่อวิเคราะห์ 9 ข้อ พบว่าได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพจำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .88
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า เมื่อวิเคราะห์ 9 ข้อ พบว่าได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้ง 9 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .87
4. ด้านผู้บังคับบัญชา เมื่อวิเคราะห์ 17 ข้อ พบว่าได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้ง 17 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .88
5. ด้านเพื่อนร่วมงาน เมื่อวิเคราะห์ 18 ข้อ พบว่าได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้ง 18 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .90 และผลการวิเคราะห์ข้อกระทงของแบบวัดลักษณะงานทั่วไป (Job in General - JIG) เมื่อวิเคราะห์ 18 ข้อ พบว่าได้ข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้ง 18 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .88 รวมเป็นข้อกระทงที่มีคุณภาพทั้งสิ้น 87 ข้อ

Spector (1985) ได้พัฒนาแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction Survey; JSS) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทั้งหมด 9 ด้าน ดังนี้

1. เงินเดือน/ค่าตอบแทน (pay) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือนที่ได้รับ การได้รับการเพิ่มเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งเงินเดือนที่ได้รับมีความพอเพียงในการดำรงชีวิต และมีความยุติธรรมในสภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน (promotion) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้นกว่าเดิมในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างยุติธรรม รวมถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาบทลงโทษที่เหมาะสมกับการกระทำความผิด การที่บุคคลใดๆ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในเวลาที่เหมาะสม แสดงว่าบุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการปฏิบัติ และมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เกิดความภูมิใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การนิเทศ (supervision) หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิธีการนิเทศงานจากผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การมอบหมายงาน การแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การนิเทศเป็นกระบวนการที่ช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

4. สวัสดิการ (benefit) หมายถึง ความพึงพอใจในการได้รับสวัสดิการต่างๆ เช่น วันลาวันหยุดประจำปี ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และการเยี่ยมเมื่อเจ็บป่วย สวัสดิการเป็นสิ่งหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กรสามารถจัดให้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเงินเดือนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. สิ่งตอบแทน/รางวัล (contingent reward) หมายถึง ความพึงพอใจในการได้รับรางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นๆ เกิดความภูมิใจในตนเอง เกิดความมั่นใจในความสามารถที่ได้ปฏิบัติ ทำให้บุคคลนั้นๆ เกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

6. วิธีการปฏิบัติงาน (operating procedures) หมายถึง ความพึงพอใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่มีกำหนดขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อกำหนดและกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในหน่วยงานใดๆ นั้น โดยเฉพาะงานที่ปฏิบัติมีความหลากหลายและเป็นงานที่มีความสำคัญทั้งต่อตนเองและผู้อื่นแล้วนั้น การกำหนดขั้นตอน ขอบเขต และหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนและขอบเขตหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

7. ผู้ร่วมงาน (coworkers) หมายถึง ความพึงพอใจในการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานร่วมกันเป็นหน่วยงานเดียวกันมีความจำเป็นจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ เมื่อหน่วยงานใดมีการกระทำระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการช่วยเหลือในการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

8. ลักษณะงาน (nature of work) หมายถึง ความพึงพอใจในประเภทของงาน ความชัดเจนของงาน ความน่าสนใจ และความท้าทายของงาน รวมทั้งปริมาณงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบมีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่น่าสนใจ และมีความท้าทายต่องานนั้นๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นๆ

9. การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง ความพึงพอใจในลักษณะ และรูปแบบการติดต่อสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทั้งที่เป็นคำพูดและลายลักษณ์อักษร ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการติดต่อกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เป็นการแลกเปลี่ยนความหมายในเรื่องต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจผู้อื่นและเข้าใจตัวเอง และพยายามทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านของความคิดเห็น ทักษะคติ ประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถ ความต้องการ ค่านิยม เพื่อให้เกิดการรับรู้ในสิ่งที่ต้องการและจำเป็นในการปฏิบัติ การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานได้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน

Kanchier and Unruh (1989) พบว่า ลักษณะต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมในงาน เช่น ธรรมชาติของงาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน โครงสร้างขององค์กร นโยบายและการปฏิบัติ เป็นต้น บุคคลอาจได้รับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจจากสิ่งเหล่านี้ ปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ และประวัติศาสตร์ ด้านงาน ด้านการใช้เวลาว่าง ด้านครอบครัว ด้านลักษณะส่วนบุคคล และด้านการรับรู้สถานการณ์

Loughead and Black (1990) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของบุคลากรคือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาต้องการกับสิ่งที่เขาได้รับจากงาน ส่วนปัจจัยอื่นที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเปลี่ยนงาน ได้แก่ ค่านิยมส่วนตัว และค่านิยมด้านอาชีพ สถานภาพของชีวิต ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และโอกาสในการเปลี่ยนงาน

Sourdif (2004) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน (intent to stay) นั้นประกอบด้วย ความพึงพอใจในตัวเอง (satisfaction at work) ความพึงพอใจในการบริหาร (satisfaction with administration) ความผูกพันในองค์กร (organization commitment) และการยึดเหนี่ยวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน (work group cohesion) หลังจากนั้นจึงได้ทำการหาตัวแปรทำนายความตั้งใจคงอยู่ในการทำงานของพยาบาล 221 คนที่ทำงานในศูนย์การแพทย์ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในแคนาดา พบว่า ความพึงพอใจในตัวเอง และความพึงพอใจในการบริหาร เป็นตัวแปรที่ดีในการทำนายความแปรปรวนของความตั้งใจคงอยู่ในการทำงาน

Zmud, Anthony, and Stair (1971 อ้างใน ฉัตรวิบูลย์ ฉาวเกียรติ, 2540) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงานไว้ถึง 13 ปัจจัยด้วยกัน คือ รูปแบบการดำเนินชีวิตในแง่ภูมิศาสตร์ งานวัฒนธรรมของนายจ้าง นโยบายการพัฒนาอาชีพ การสื่อสารของนายจ้าง นโยบายของนายจ้าง ลักษณะของนายจ้าง ลักษณะของงาน สิ่งที่ต้องการจากลูกจ้าง ลักษณะของหัวหน้างาน ค่าจ้าง ผลประโยชน์และการประกัน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร: ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรและความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเชิงลบ นั่นคือ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย มีความโน้มเอียงที่จะมีความตั้งใจลาออกจากองค์กรสูง

ปรีชาติ ตันติวัฒน์ (2538) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน ของพยาบาลประจำการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ โดยมีตัวแปรที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ 6 ตัวแปร คือ ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน อายุ สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน และความมั่นคง

สุเทพ พัวศิริ (2543) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของปัจจัยในด้านเงินเดือน สภาพการจ้างงาน โอกาสก้าวหน้า ความ

ชัดเจนของงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพการจ้างงาน และชั่วโมงการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่า บุคลิกภาพของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน การจัดสภาพการจ้างที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และการออกแบบการทำงานให้มีการเข้ากะน้อยที่สุด การมอบหมายงานที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โครงสร้างการทำงานที่เสริมความก้าวหน้าในการทำงาน จะช่วยลดระดับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานลงไปได้

อมรรัตน์ สว่างอารมณ์ (2549) ได้ศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา โรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีอายุ ช่วงเวลาการทำงาน และลักษณะของบ้านพักต่างกัน มีความตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) พนักงานฝ่ายผลิตที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความเข้มของแสง อุณหภูมิ การวางผังสถานที่ทำงาน และความปลอดภัยในการทำงานต่างกัน มีความตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ด้านลักษณะงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน ผลตอบแทน และผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานซึ่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) เพื่อเป็นการลดความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต ควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น ปรับปรุงตารางช่วงเวลาทำงานและจัดสวัสดิการบ้านพัก สำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ด้านความเข้มของแสง ด้านอุณหภูมิ ด้านการวางผังสถานที่ทำงาน และความปลอดภัยในการทำงานควรได้รับการปรับปรุงให้มีมาตรฐานมากขึ้น

ตารางที่ 2 สรุปวรรณกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

ผู้ศึกษา / เรื่องที่ศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
O'Reilly <i>et al.</i> (1991) ค่านิยมส่วนบุคคลและ วัฒนธรรมองค์กร: วิธีการ ประเมินความสอดคล้อง ระหว่างบุคคลกับองค์กร	ค่านิยม โดยแบ่งเป็นด้าน ดังนี้ 1.ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2.ความมั่นคง 3.ความเคารพนับถือ 4.ความมุ่งมั่นผลงาน 5.ความละเอียดรอบคอบ 6.ความแข็งขัน 7. ความแน่วแน่ 8.การทำงานเป็นทีม	ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับ องค์กร เป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในงาน ความ ผูกพันกับองค์กร และความตั้งใจ ลาออกจากองค์กร
Tapeci (2001) ผลกระทบของความ สอดคล้องระหว่างบุคคล กับองค์กร ต่อทัศนคติใน การทำงานของพนักงานใน อุตสาหกรรม โรงแรมใน ประเทศตุรกี	ค่านิยม โดยแบ่งเป็นด้าน ดังนี้ 1.ความซื่อสัตย์ 2.การทำงานเป็นทีม 3.ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 4.ความมุ่งมั่นที่ถูกต้อง 5.การพัฒนาพนักงาน 6.ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 7.ความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์	คุณลักษณะทาง ไม่มีผลต่อความ พึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร มีอิทธิพลต่อความ พึงพอใจในการทำงานมากกว่า ค่านิยมส่วนบุคคล และความ สอดคล้องระหว่างบุคคลกับ องค์กรมีความสำคัญในการ พยากรณ์ทัศนคติของพนักงาน
Lui <i>et al.</i> (2010) ความสอดคล้องระหว่าง บุคคลกับองค์กร ความ พึงพอใจในงาน และความ ตั้งใจลาออกจากงานของ พนักงานรัฐในประเทศจีน	ค่านิยมส่วนบุคคลและ ค่านิยมขององค์กร	ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับ องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงาน และมี ความสัมพันธ์ทางลบกับความ ตั้งใจลาออกจากงาน ที่ระดับ นัยสำคัญน้อยกว่า 0.01

ตารางที่ 3 สรุปรวบรวมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ผู้ศึกษา / เรื่องที่ศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
Smith <i>et al.</i> (1969) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความ พึงพอใจในงาน	-	สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ 1. ลักษณะงาน 2. ค่าตอบแทน 3. โอกาสก้าวหน้า 4. ผู้บังคับบัญชา 5. เพื่อนร่วมงาน
Hammer (1971) ความพึงพอใจในงานของ ครูที่สอนในชั้นพิเศษ ในรัฐ ไอโอวา	ปัจจัยในทฤษฎีของ เฮิร์ชเบิร์ก -ปัจจัยจูงใจ -ปัจจัยค้ำจุน	องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษ พอใจในการทำงาน คือ ความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน การ ยอมรับ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ ให้เกิดความพึงพอใจ คือ การ ควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคง ในการทำงาน ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล นโยบายและการ บริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการ สมรส พบว่าความพึงพอใจใน การทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญ
Valez (1972) ความพึงพอใจใน องค์ประกอบภายใน และ องค์ประกอบภายนอกของ งาน	องค์ประกอบภายใน ได้แก่ 1. ความสำเร็จของงาน 2. การยอมรับนับถือในผลงาน 3. ลักษณะงาน 4. ความรับผิดชอบในงาน	1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจใน องค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่ง ได้แก่ เงินเดือน และ ผลประโยชน์เกี่ยวกับ นโยบาย การบริหาร ส่วนองค์ประกอบ

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้ศึกษา / เรื่องที่ศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
Valez (1972) (ต่อ)	5. ความเจริญก้าวหน้า องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ 1. สภาพทางกายภาพในการ ปฏิบัติงาน 2. เงินเดือนและสวัสดิการ 3. สถานภาพของงาน 4. การบริหารและการควบคุม 5. ความมั่นคงในงาน 6. นโยบายของการบริหาร 7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ภายในที่พอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า 2.ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มี ส่วนทำให้ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน
Dessler (2004) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความ พึงพอใจในงาน	-	องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ 1. ลักษณะงาน 2. ค่าตอบแทน 3. โอกาสก้าวหน้า 4. ผู้บังคับบัญชา 5. เพื่อนร่วมงาน

## ตารางที่ 4 สรุปวรรณกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจลาออกจากงาน

ผู้ศึกษา / เรื่องที่ศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
Loughead and Black (1990) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการ เปลี่ยนงาน	1.ความพึงพอใจในงาน 2.ค่านิยมส่วนตัว 3.ค่านิยมด้านอาชีพ 4.สถานภาพของชีวิต 5.ความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลง	ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยน งานคือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่ง เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขา ต้องการกับสิ่งที่เขาได้รับจาก งาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อม

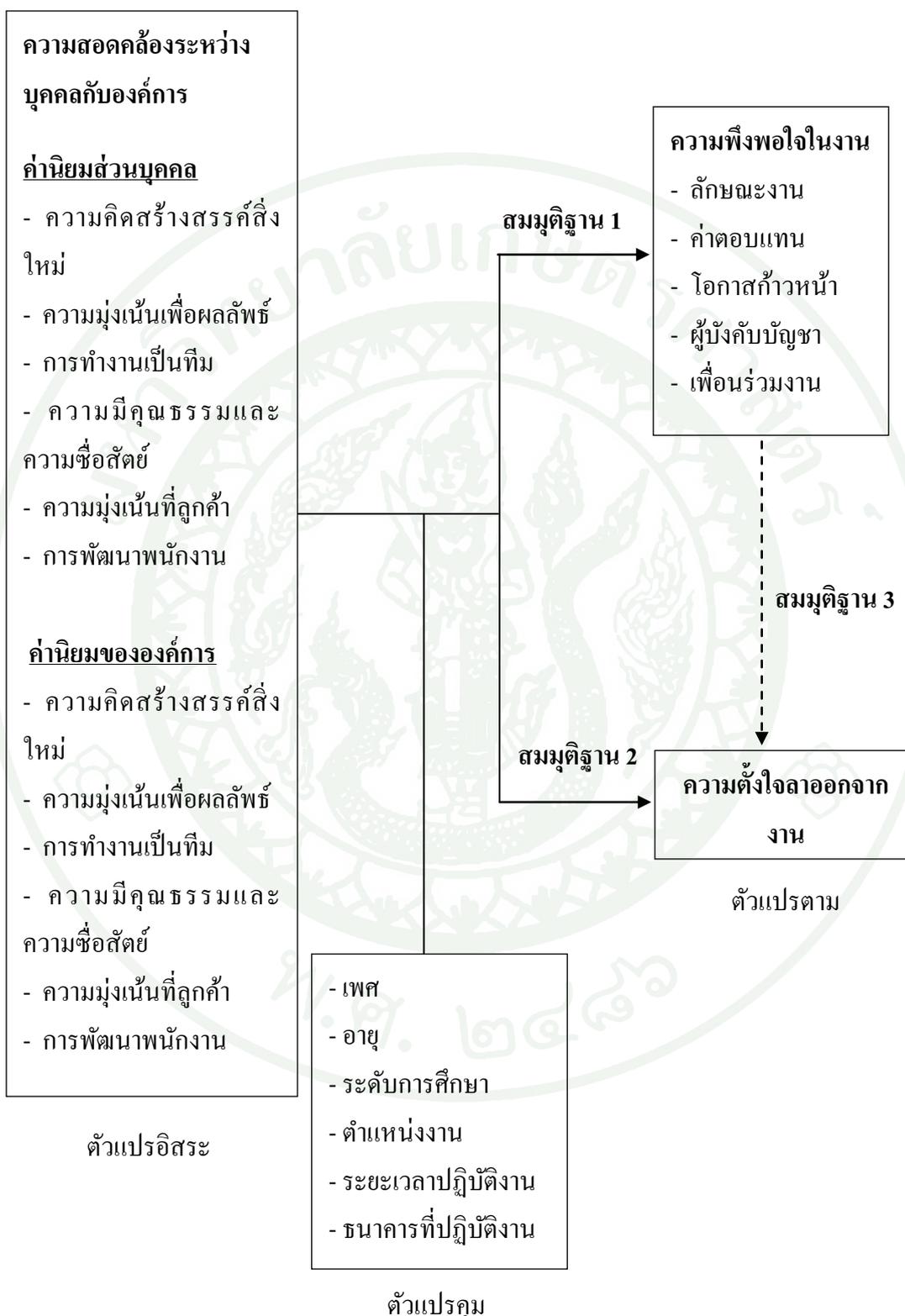
## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ผู้ศึกษา / เรื่องที่ศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
Loughead and Black (1990) (ต่อ)	6. โอกาสในการเปลี่ยนงาน	ต่อการเปลี่ยนงาน ได้แก่ ค่านิยมส่วนตัว ค่านิยมด้านอาชีพ สถานภาพของชีวิต ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และโอกาสในการเปลี่ยนงาน
Sourdif (2004)	-	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน (intent to stay) ประกอบด้วย 1. ความพึงพอใจในตัวเอง 2. ความพึงพอใจในการบริหาร 3. ความผูกพันในองค์กร 4. การยึดเหนี่ยวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน
เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร		พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรและความสัมพันธ์ของตัวเองแปรทั้งสองมีลักษณะเชิงลบ นั่นคือ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย มีความโน้มเอียงที่จะมีความตั้งใจลาออกจากองค์กรสูง

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ผู้ศึกษา / เรื่องที่ศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
ปรีชาติ ตันติวัฒน์ (2538) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับ ความพึงพอใจในการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับความ ตั้งใจลาออกจากงาน ของ พยาบาลประจำการใน กรุงเทพมหานคร สังกัด กรมการแพทย์กระทรวง สาธารณสุข	1.ปัจจัยส่วนบุคคล 2.ความก้าวหน้าในงาน 3.ลักษณะของงาน 4.สภาพการทำงาน 5.ค่าตอบแทน 6.ความมั่นคง	พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลและความ พึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ทำนายความตั้งใจที่จะลาออก จากงานได้ โดยมีตัวแปรที่ สามารถทำนายความตั้งใจที่จะ ลาออกจากงานได้ 6 ตัวแปร คือ ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะ ของงาน อายุ สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน และความมั่นคง
สุเทพ พัวศิริ (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความตั้งใจที่จะลาออกจาก งานของพนักงาน โรงงาน อุตสาหกรรม	1.เงินเดือน 2.สภาพการจ้างงาน 3.ชั่วโมงการทำงาน 4.โอกาสก้าวหน้า 5.ความชัดเจนของงาน 6.ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ กับหัวหน้างาน สภาพการจ้าง งาน และชั่วโมงการทำงาน มี อิทธิพลต่อความพึงพอใจ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งบุคลิกภาพ ของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน การจัด สภาพการจ้างที่ตอบสนองความ ต้องการของพนักงาน และการ ออกแบบการทำงานให้มีการเข้า กะน้อยที่สุด การมอบหมายงาน ที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โครงสร้างการทำงานที่เสริม ความก้าวหน้าในการทำงาน จะ ช่วยลดระดับความตั้งใจที่จะ ลาออกของพนักงานลงไปได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานในการศึกษาปัจจัยระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน มีดังนี้

1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน
2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน
3. สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน โดยทำการสำรวจ (Survey Method) ด้วยการออกแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-Administrated Questionnaires) จากนั้นทำการรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัส และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ จำนวน 13 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีสโก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารยูโอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำนวนพนักงานรวม 124,754 คน (ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555) และได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณจากสูตรของ Yamane (1970 อ้างใน วิเชียร เกตุสิงห์, 2541) ดังนี้

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

เมื่อ	n	คือ	จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
	N	คือ	จำนวนประชากรทั้งหมด
	e	คือ	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

กำหนด ให้เท่ากับ 0.05

จำนวนประชากรที่ทำการศึกษามีทั้งสิ้น 124,754 คน เมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้นด้วยขนาดของประชากรดังกล่าว ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{124,754}{1 + 124,754 (0.05)^2}$$

$$= 400 \text{ คน}$$

การเลือกตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) เนื่องจากงบประมาณและระยะเวลาอันจำกัด ดังนั้นจึงเลือกวิธีการเก็บตัวอย่างโดยทำการส่งลิงค์แบบสอบถามทางอีเมล และให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านทางเว็บไซต์ (แบบสอบถาม Online)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน ตลอดจนการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และธนาคารที่ปฏิบัติงาน เป็นคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยใช้แนวคิดจาก Tepeci (2001) คือความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรวัดจากค่านิยมส่วนบุคคลกับค่านิยมขององค์กร โดยสร้างคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด 6 มิติ คือ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) ความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ (result orientation) การทำงานเป็นทีม (team orientation) ความมีคุณธรรม และความซื่อสัตย์ (valuing ethics and honesty) ความมุ่งมั่นที่ลูกค้า (valuing customer) และการพัฒนาพนักงาน (employee development) และคัดแปลงข้อ

คำถามจากงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และความผูกพันต่องาน” ของนางสาวเหมือนดาว คุณณะ (2549 : 103 - 106) จำนวน 36 ข้อ และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรวัดแบบ 5-point likert scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5
เห็นด้วย	ให้คะแนน	4
ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1

ในการคำนวณหาค่าระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร สามารถหาได้จากการหาค่าผลต่างของค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่านิยมส่วนบุคคล และค่านิยมขององค์กร ดังนี้

$$\text{ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร} = | \text{ค่านิยมส่วนบุคคล} - \text{ค่านิยมขององค์กร} |$$

โดยค่าจากการคำนวณนำมาอ่านค่าได้ดังนี้

ค่าคะแนน	0	หมายถึง ระดับความสอดคล้องสูงมาก
ค่าคะแนน	1	หมายถึง ระดับความสอดคล้องสูง
ค่าคะแนน	2	หมายถึง ระดับความสอดคล้องปานกลาง
ค่าคะแนน	3	หมายถึง ระดับความสอดคล้องต่ำ
ค่าคะแนน	4	หมายถึง ระดับความสอดคล้องต่ำมาก

จากนั้นทำการแปลงค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น โดยระดับความสอดคล้องสูงมากให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5 และระดับสอดคล้องต่ำมากให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1 ดังนี้

ค่าคะแนน	5	หมายถึง ระดับความสอดคล้องสูงมาก
ค่าคะแนน	4	หมายถึง ระดับความสอดคล้องสูง
ค่าคะแนน	3	หมายถึง ระดับความสอดคล้องปานกลาง

ค่าคะแนน	2	หมายถึง ระดับความสอดคล้องต่ำ
ค่าคะแนน	1	หมายถึง ระดับความสอดคล้องต่ำมาก

การแบ่งระดับช่วงคะแนนความสอดคล้อง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยแบ่งช่วงระดับด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{1} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาอันตรภาคชั้นของช่วงคะแนนข้างต้น จึงกำหนดให้แบ่งระดับคะแนนความสอดคล้อง ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.21 – 5.00	หมายถึง ระดับความสอดคล้องสูงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.41 – 4.20	หมายถึง ระดับความสอดคล้องสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.61 – 3.40	หมายถึง ระดับความสอดคล้องปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.81 – 2.60	หมายถึง ระดับความสอดคล้องต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.80	หมายถึง ระดับความสอดคล้องต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยใช้แนวคิดของ Smith, Kendall and Hulin (1969) ซึ่งศึกษาปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ข้อคำถามดัดแปลงจากแบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job Descriptive Index – JDI) จำนวน 20 ข้อ และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรวัดแบบ 5-point likert scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ในกรณีข้อความมีความหมายเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	5
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	4
ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1

ในกรณีข้อความมีความหมายเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	5

ลักษณะคำถามประกอบด้วยข้อความที่มีความหมายเชิงบวกและเชิงลบดังนี้

1. ข้อความเชิงบวกมี 12 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 19
2. ข้อความเชิงลบมี 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 6, 7, 9, 14, 15, 18, 20

การแบ่งระดับช่วงคะแนนความพึงพอใจในงาน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยแบ่งช่วงระดับด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{1} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาอันตรายภาคชั้นของช่วงคะแนนข้างต้น จึงกำหนดให้แบ่งระดับคะแนนความพึงพอใจในงาน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.21 – 5.00	หมายถึง ระดับความพึงพอใจสูงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.41 – 4.20	หมายถึง ระดับความพึงพอใจสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.61 – 3.40	หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.81 – 2.60	หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.80	หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่ำมาก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งดัดแปลงมาจากงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของพนักงาน” ของนางสาวสุภาภรณ์ อินทแพทย์ (2550 : 97) และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรวัดแบบ 5-point likert scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ในกรณีข้อความมีความหมายเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	5

ในกรณีข้อความมีความหมายเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	5
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	4
ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1

ลักษณะคำถามประกอบด้วยข้อความที่มีความหมายเชิงบวกและเชิงลบดังนี้

1. ข้อความเชิงบวกมี 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 5, 7
2. ข้อความเชิงลบมี 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10

การแบ่งระดับช่วงคะแนนความตั้งใจลาออกจากงานแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยแบ่งช่วงระดับด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{1} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาอันตรภาคชั้นของช่วงคะแนนข้างต้น จึงกำหนดให้แบ่งระดับคะแนนความตั้งใจลาออกจากงาน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.21 – 5.00	หมายถึง ระดับความตั้งใจลาออกจากงานสูงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.41 – 4.20	หมายถึง ระดับความตั้งใจลาออกจากงานสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.61 – 3.40	หมายถึง ระดับความตั้งใจลาออกจากงานปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.81 – 2.60	หมายถึง ระดับความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.80	หมายถึง ระดับความตั้งใจลาออกจากงานต่ำมาก

## การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม และการทดสอบมีดังนี้

1. ศึกษา และรวบรวมเอกสาร ทฤษฎี นิยาม และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการตัดสินใจลาออกจากงาน
2. สร้างข้อคำถามโดยเรียงเรียง และปรับปรุง นำแนวความคิดที่มีอยู่มาดัดแปลง หรือนำแบบสอบถามที่เป็นที่ยอมรับมาสร้าง และใช้เป็นแบบสอบถามโดยใช้ข้อคำถามที่ครอบคลุมนิยามที่กำหนด โดยสร้างเป็นแบบสอบถามประเมินค่าตามแบบของ Likert Scaling
3. นำแบบสอบถามมาหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาตัดสินว่าข้อคำถามในแต่ละข้อในแบบสอบถาม มีความเกี่ยวข้องและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาภาษาที่ใช้ว่าสามารถเข้าใจได้ง่าย และมีความเหมาะสมกับประชากรที่ต้องการศึกษาหรือไม่ จากนั้นนำมาแก้ไขและปรับปรุงใหม่ตามคำแนะนำ
4. นำแบบสอบถามที่ได้จากการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้ว มาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความน่าเชื่อถือในเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามไปสอบก่อนใช้จริง (Pretest) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 40 ชุด เพื่อทดสอบคำถามในแต่ละข้อว่าสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
5. นำแบบสอบถามมารวบรวมข้อมูลและทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าระดับความน่าเชื่อถือด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มาเป็นเครื่องมือหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อ และเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีความเชื่อมั่นสูง ค่าความเชื่อมั่นที่ได้แสดงในภาคผนวก ข

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย 13 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีสโก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารยู-โอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) โดยทำการส่งลิงค์แบบสอบถามทางอีเมล และให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านทางเว็บไซต์

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามที่แจกให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน นำมาดำเนินการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เมื่อรับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วได้ทำการคัดลอกแบบสอบถามที่มีความไม่สมบูรณ์ออก จนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Closed-End Question) โดยมีการลงรหัสของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

2.1 เพศ กำหนดให้ 1 = ชาย และ 2 = หญิง

2.2 อายุ กำหนดให้ 1 = ต่ำกว่า 25 ปี, 2 = 25 - 35 ปี, 3 = 36 - 45 ปี และ 4 = 46 ปีขึ้นไป

2.3 ระดับการศึกษาสูงสุด กำหนดให้ 1 = ต่ำกว่าปริญญาตรี, 2 = ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และ 3 = สูงกว่าปริญญาตรี

2.4 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน กำหนดให้ 1 = พนักงานระดับปฏิบัติการ, 2 = ผู้บริหารระดับต้น, 3 = ผู้บริหารระดับกลาง และ 4 = ผู้บริหารระดับสูง

2.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กำหนดให้ 1 = ต่ำกว่า 1 ปี, 2 = 1 - 3 ปี, 3 = 4 - 6 ปี, 4 = 7 - 9 ปี และ 5 = 10 ปีขึ้นไป

2.6 ธนาคารที่ปฏิบัติงาน กำหนดให้ 1 = ธนาคารกรุงเทพ, 2 = ธนาคารไทยพาณิชย์, 3 = ธนาคารกรุงไทย, 4 = ธนาคารกสิกรไทย, 5 = ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 6 = ธนาคารเกียรตินาคิน, 7 = ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย, 8 = ธนาคารทหารไทย, 9 = ธนาคารทีสโก้, 10 = ธนาคารธนชาติ, 11 = ธนาคารยูโอบี, 12 = ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) และ 13 = ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด

3. การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนา

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ค่าความแปรปรวน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

2. การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้แก่ สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจออกจากงาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยมีโมเดลในการทดสอบอ้างอิงจาก Liu *et al.* (2010) ดังนี้

$$Y_1 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

โดยที่

$Y_1$  = ความพึงพอใจในงาน

$X_1$  = เพศ

$X_2$  = อายุ

$X_3$  = ระยะเวลาปฏิบัติงาน

$X_4$  = ตำแหน่งงาน

$X_5$  = ระดับการศึกษา

$X_6$  = ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยมีโมเดลในการทดสอบอ้างอิงจาก Liu *et al.* (2010) ดังนี้

$$Y_2 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

โดยที่

$Y_2$  = ความตั้งใจออกจากงาน

$X_1$  = เพศ

$X_2$  = อายุ

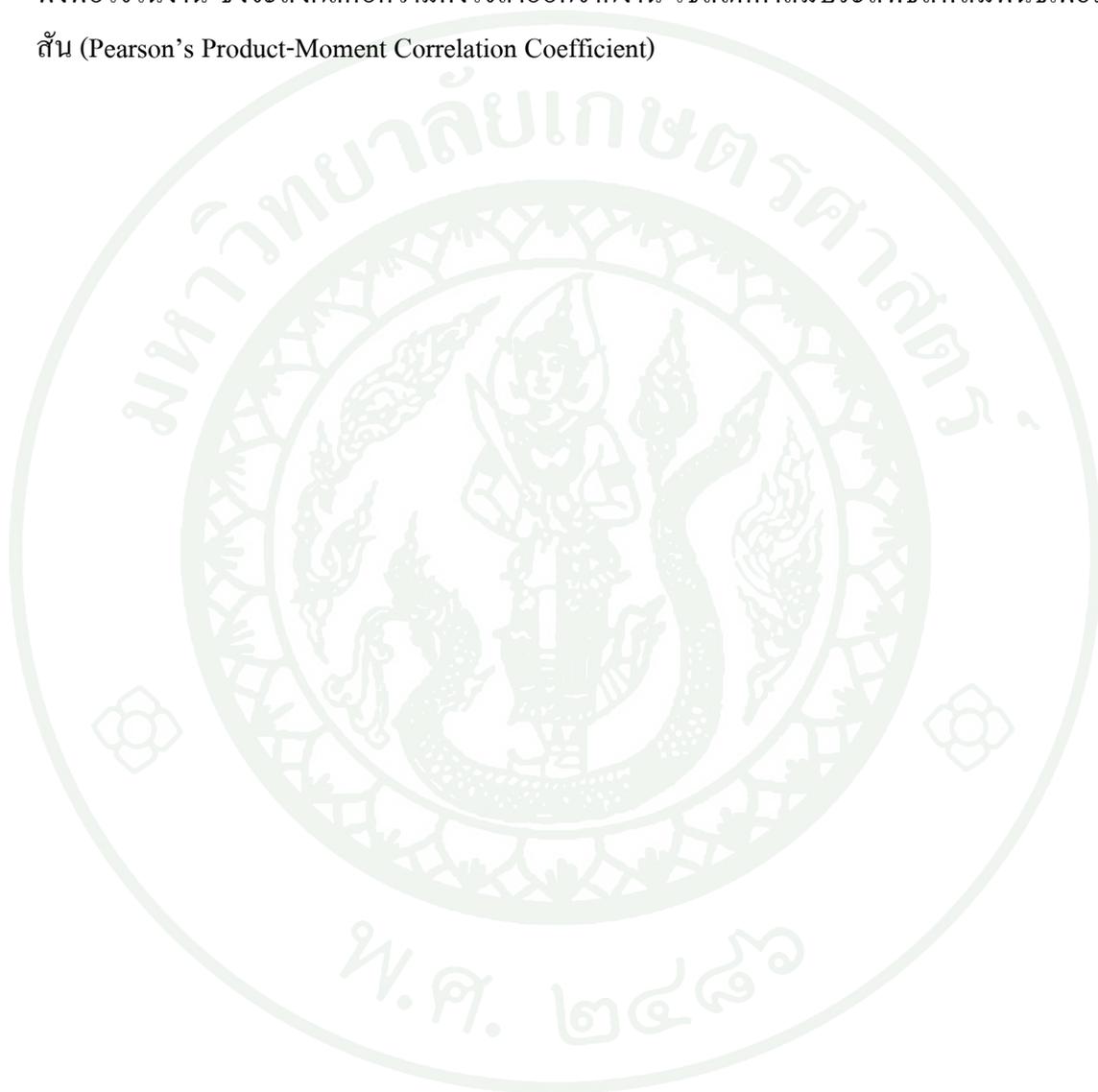
$X_3$  = ระยะเวลาปฏิบัติงาน

$X_4$  = ตำแหน่งงาน

$X_5$  = ระดับการศึกษา

$X_6$  = ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และธนาคารที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของพนักงานธนาคาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 400)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	117	29.3
หญิง	283	70.7
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	49	12.3
25 – 35 ปี	226	56.4
36 – 45 ปี	96	24.0
46 ปีขึ้นไป	29	7.3
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	313	78.2
สูงกว่าปริญญาตรี	87	21.8

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 400)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	299	74.8
ผู้บริหารระดับต้น	82	20.4
ผู้บริหารระดับกลาง	16	4.0
ผู้บริหารระดับสูง	3	0.8
<b>5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	46	11.5
1 - 3 ปี	137	34.3
4 - 6 ปี	122	30.5
7 - 9 ปี	48	12.0
10 ปีขึ้นไป	47	11.7
<b>6. ธนาคารที่ปฏิบัติงาน</b>		
ธนาคารกรุงเทพ	92	23.0
ธนาคารไทยพาณิชย์	83	20.7
ธนาคารกรุงไทย	71	17.7
ธนาคารกสิกรไทย	82	20.5
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	39	9.8
ธนาคารทหารไทย	26	6.5
ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย	7	1.8

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคาร จำนวน 400 คน มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.7 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ

29.3

อายุ: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมา คือ อายุ 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.0, อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.3 และอายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 78.2, ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.8 และไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ตำแหน่งงานปัจจุบัน: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งงานในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมาคือระดับผู้บริหารระดับต้นคิดเป็นร้อยละ 20.4, ระดับผู้บริหารระดับกลางคิดเป็นร้อยละ 4.0 และระดับผู้บริหารระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมา คือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.5, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.0, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.7 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.5 ตามลำดับ

ธนาคารที่ปฏิบัติงาน: จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 13 ธนาคาร มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 7 ธนาคาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่ธนาคารกรุงเทพ คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมาคือ ธนาคารไทยพาณิชย์ คิดเป็นร้อยละ 20.7, ธนาคารกสิกรไทยคิดเป็นร้อยละ 20.5, ธนาคารกรุงไทยคิดเป็นร้อยละ 17.7, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา คิดเป็นร้อยละ 9.8, ธนาคารทหารไทย คิดเป็นร้อยละ 6.5, ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย คิดเป็นร้อยละ 1.8 และไม่มีกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานที่ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารทีสโก้ ธนาคารธนชาต ธนาคารยูโอบี ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน ของพนักงานธนาคาร

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.95	0.679	สูง
2. ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์	4.25	0.583	สูงมาก
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.14	0.636	สูง
4. ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์	4.46	0.556	สูงมาก
5. ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า	4.38	0.567	สูงมาก
6. ด้านการพัฒนาพนักงาน	4.21	0.633	สูงมาก
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.539</b>	<b>สูงมาก</b>

จากตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และด้านการทำงานเป็นทีม พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.95$  และ  $4.14$  ตามลำดับ) ส่วนด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า และด้านการพัฒนาพนักงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การอยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{x} = 4.25, 4.46, 4.38$  และ  $4.21$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านลักษณะงาน	3.75	0.907	สูง
2. ด้านค่าตอบแทน	3.60	0.880	สูง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า	3.57	0.867	สูง
4. ด้านผู้บังคับบัญชา	3.81	0.883	สูง
5. ด้านเพื่อนร่วมงาน	3.86	0.746	สูง
รวม	3.72	0.719	สูง

จากตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยรวม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ( $\bar{x} = 3.75, 3.60, 3.57, 3.81$  และ  $3.86$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน

ความตั้งใจลาออกจากงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
รวม	2.43	1.058	ต่ำ

จากตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน โดยรวม อยู่ในระดับต่ำ ( $\bar{x} = 2.43$ )

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรอิสระ	ความพึงพอใจในงาน					
	B	Beta	R <sup>2</sup> (Adjust)	R <sup>2</sup> change	F Change	Sig.
1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล			.073	.073	6.286	.000**
(Constant)	3.611		(.061)			
เพศ	-.077	-.049				.313
อายุ	.206	.218				.001**
ระดับการศึกษา	-.141	-.082				.102
ตำแหน่งงาน	.193	.156				.011*
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	-.059	-.095				.159
2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร	.849	.636	.466	.393	58.096	.000**
			(.458)			

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 เป็นการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรอิสระคือ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอนคือ ในขั้นที่หนึ่งใส่ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล และขั้นที่สองเพิ่มตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ผลการวิเคราะห์ในขั้นที่หนึ่งพบว่าสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 6.1 ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นๆของลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยปัจจัยทางด้านอายุ และตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ .05 ตามลำดับ หมายความว่าเมื่ออายุ และตำแหน่งงานสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะ

สูงขึ้นด้วย ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเพิ่มตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การเข้าไปในสมการถดถอย พบว่าสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 45.8 และเมื่อพิจารณาจากค่า Beta พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน หมายความว่าเมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นจึงเป็นไปได้ตามสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

**ตารางที่ 10** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การในด้านต่างๆ กับความพึงพอใจในงาน

ปัจจัย	1	2	3	4	5	6
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่						
2. ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์	.777**					
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	.689**	.792**				
4. ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์	.615**	.811**	.733**			
5. ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า	.649**	.789**	.707**	.827**		
6. ด้านการพัฒนาพนักงาน	.736**	.798**	.753**	.719**	.739**	
7. ความพึงพอใจในงาน	.631**	.611**	.621**	.449**	.456**	.594**

หมายเหตุ : \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 10 พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .631 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .611 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .621 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .449 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .456 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้าสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .594 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการพัฒนาพนักงานสูงขึ้น ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นด้วย

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือความตั้งใจลาออกจากงาน

ตัวแปรอิสระ	ความตั้งใจลาออกจากงาน					
	B	Beta	R <sup>2</sup> (Adjust)	R <sup>2</sup> change	F Change	Sig.
1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล			.126	.126	11.613	.000**
(Constant)	2.44		(.116)			
เพศ	.170	.073				.119
อายุ	-.463	-.333				.000**
ระดับการศึกษา	.348	.137				.005**
ตำแหน่งงาน	-.181	-.099				.095
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	.074	.081				.214
2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร	-.845	-.431	.306	.180	29.442	.000**
			(.296)			

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 เป็นการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือ ความตั้งใจลาออกจากงาน และตัวแปรอิสระคือ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอนคือ ในขั้นที่หนึ่งใส่ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล และขั้นที่สองเพิ่มตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ผลการวิเคราะห์ในขั้นที่หนึ่งพบว่าสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลสามารถอธิบายความตั้งใจลาออกจากงานได้ ร้อยละ 11.6 ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นๆ ของลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน โดยปัจจัยทางด้านอายุ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากงานที่ระดับนัยสำคัญ .01 หมายความว่า เมื่ออายุมากขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง และระดับการศึกษาสูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะมากขึ้น ส่วนเพศ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเพิ่มตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรเข้าไปในสมการถดถอย พบว่าสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรสามารถอธิบายความตั้งใจลาออกจากงานได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 29.6 และเมื่อพิจารณาจากค่า Beta พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานหมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรสูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง ดังนั้นจึงเป็นไปได้ตามสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านต่างๆ กับความตั้งใจลาออกจากงาน

ปัจจัย	1	2	3	4	5	6
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่						
2. ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์	.777**					
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	.689**	.792**				
4. ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์	.615**	.811**	.733**			
5. ด้านความมุ่งมั่นที่ถูกต้อง	.649**	.789**	.707**	.827**		
6. ด้านการพัฒนาพนักงาน	.736**	.798**	.753**	.719**	.739**	
7. ความตั้งใจลาออกจากงาน	-.476**	-.410**	-.426**	-.265**	-.281**	-.403**

หมายเหตุ : \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 12 พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.476 หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่สูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.410$  หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์สูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.426$  หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ มี ความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.265$  หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคล กับองค์การด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์สูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.281$  หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้าสูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการพัฒนาพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ เท่ากับ  $-0.403$  หมายความว่า เมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ด้านการพัฒนาพนักงานสูงขึ้น ความตั้งใจลาออกจากงานจะลดลง

**ตารางที่ 13** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความ พึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน

ปัจจัย	1	2	3
1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ			
2. ความพึงพอใจในงาน	.638**		
3. ความตั้งใจลาออกจากงาน	-.431**	-.824**	

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$

ตารางที่ 13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .638 และความตั้งใจลาออกจากงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.431 และ -.824 ตามลำดับ ซึ่งจากความสัมพันธ์ดังกล่าวพบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในทิศทางบวก และความพึงพอใจในงานจะส่งผลความตั้งใจลาออกจากงานในทิศทางลบ หมายความว่าเมื่อระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรสูงขึ้น จะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น และความพึงพอใจในงานที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ความตั้งใจลาออกจากงานลดลง ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 ที่ว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

### ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมรวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยและธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

1. **ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร** จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ถูกต้อง ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ และด้านการพัฒนาพนักงาน อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 6 ด้าน พบว่าด้านที่มีความสอดคล้องต่ำที่สุดคือด้านด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม ดังนั้นถ้าธนาคารมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และมีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆในการบริหารงาน รวมทั้งสนับสนุนแนวคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ๆของพนักงานมากขึ้น พนักงานก็จะมีความสอดคล้องกับองค์กรในด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และด้านการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tepeci (2001) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยวัดจากค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมขององค์กร พบว่าพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม มีค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า และด้านการพัฒนาพนักงาน

**2. ความพึงพอใจในงาน** จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน ซึ่งด้านที่สูงที่สุดคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านโอกาสก้าวหน้า นั่นคือพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ชอบลักษณะของงาน รู้สึกภูมิใจกับงานที่ทำอยู่ มีความพึงพอใจกับเงินเดือน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการที่องค์กรมอบให้ รวมทั้งมีความพึงพอใจกับโอกาสที่จะได้ปรับเงินเดือน และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Kristof-Brown (1996) เรื่องความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับปัจจัยที่องค์กรมอบให้ (need-supplies fit) ซึ่งหมายถึงความเหมาะสมกันระหว่างความต้องการของบุคคล กับสิ่งที่องค์กรมอบให้ มีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากช่วยให้ความต้องการของเขาเหล่านั้นถูกเติมเต็ม

**3. ด้านความตั้งใจลาออกจากงาน** จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงานอยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าพนักงานธนาคารรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sourdif (2004) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าโดยส่วนใหญ่ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน นั้นประกอบด้วย ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการบริหาร ความผูกพันในองค์กร และการยึดเหนี่ยวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน และงานวิจัยของปริชาติ ตันติวัฒน์ (2538) พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ โดยมีตัวแปรที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ 6 ตัวแปร คือ ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน อายุ สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน และความมั่นคง

### สมมติฐานที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนระหว่างตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรอิสระคือ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งตรงกับข้อสมมติฐาน คือเมื่อพนักงานมีระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรสูง พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานและเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ

จากตารางที่ 9 สามารถนำมาเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y_1 = 3.611 - 0.077 X_1 + 0.206 X_2 - 0.141 X_3 + 0.193 X_4 - 0.59 X_5 + 0.849 X_6$$

$$Z_{Y_1} = -0.049 X_1 + 0.218 X_2 - 0.082 X_3 + 0.156 X_4 - 0.095 X_5 + 0.636 X_6$$

โดยที่

$Y_1$  = ความพึงพอใจในงาน

$X_1$  = เพศ

$X_2$  = อายุ

$X_3$  = ระยะเวลาปฏิบัติงาน

$X_4$  = ตำแหน่งงาน

$X_5$  = ระดับการศึกษา

$X_6$  = ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

จากสมการพบว่า อายุ ตำแหน่งงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน แสดงว่าเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ตำแหน่งงานสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และเมื่อพนักงานมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pate (2004) ที่พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก, Liu *et al.* (2010) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน ที่ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 และ Kristof-Brown *et al.* (2005) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจในการลาออก แต่มีความขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ Tepeci (2001) ที่ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

จากผลการทดสอบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า และด้านการพัฒนาพนักงาน กับความพึงพอใจในงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน เนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นที่ลูกค้า เพราะธนาคารจะเน้นการบริการเป็นหลัก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และการเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในการทำธุรกรรมกับธนาคาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปลูกฝังสู่พนักงานทำให้พนักงานมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และในปัจจุบันธนาคารให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีการฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึงมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ และมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาส่งเสริมการทำงานให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tepeci (2001) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า และด้านการพัฒนาพนักงานความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

## สมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนระหว่างตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจลาออกจากงาน และตัวแปรอิสระคือ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน คือเมื่อพนักงานมีระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรสูง พนักงานจะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ซึ่งตรงกับข้อสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ ส่งผลให้เกิดความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับตัวแบบของ Wanous (1978) ที่กล่าวว่าเมื่อความต้องการส่วนบุคคลมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กร จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร

จากตารางที่ 11 สามารถนำมาเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y_2 = 2.440 + 0.170 X_1 - 0.463 X_2 + 0.348 X_3 - 0.181 X_4 + 0.074 X_5 - 0.845 X_6$$

$$Z_{Y_2} = 0.073 X_1 - 0.333 X_2 + 0.137 X_3 - 0.099 X_4 + 0.081 X_5 - 0.431 X_6$$

โดยที่

$Y_2$  = ความตั้งใจลาออกจากงาน

$X_1$  = เพศ

$X_2$  = อายุ

$X_3$  = ระยะเวลาปฏิบัติงาน

$X_4$  = ตำแหน่งงาน

$X_5$  = ระดับการศึกษา

$X_6$  = ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

จากสมการพบว่า อายุ ตำแหน่งงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน แสดงว่าเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ตำแหน่งงานสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานลดลง และเมื่อพนักงานมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ทำให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานลดลง

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu *et al.* (2010) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน ที่ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 และ Kristof-Brown *et al.* (2005) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจในการลาออก แต่มีความขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ Tepeci (2001) ที่ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

จากผลการทดสอบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ถูกต้อง และด้านการพัฒนาพนักงาน กับความตั้งใจลาออกจากงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schneider (1987) เกี่ยวกับการดึงดูดผู้สมัคร-การคัดเลือก-การลดจำนวน (Attraction-Selection-Attrition (ASA) Framework) คือ องค์กรจะสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสอดคล้องกับองค์กรให้เข้ามาสมัครงาน และบุคคลที่มีความสอดคล้องกับองค์กรจะถูกคัดเลือกเข้าสู่องค์กร และเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรก็จะมีแนวโน้มในการลาออกอย่างสมัครใจสูง

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tepeci (2001) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ถูกต้อง และด้านการพัฒนาพนักงานความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

### สมมติฐานที่ 3 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในทางบวก ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานในทางลบ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานในทางลบ โดยความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ กับความตั้งใจลาออกจากงาน คือ เมื่อพนักงานมีระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสูง พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูง จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ซึ่งผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu *et al.* (2010) ที่พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ จำนวน 13 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารทีสโก้ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารยูโอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำนวนพนักงานรวม 124,754 คน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ไม่รวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และธนาคารที่ปฏิบัติงาน

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยใช้แนวคิดจาก Tepeci (2001) คือความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรวัดจากค่านิยมส่วนบุคคลกับค่านิยมขององค์กร โดยสร้างคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด 6 มิติ คือ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) ความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ (result orientation) การทำงานเป็นทีม (team orientation) ความมีคุณธรรม และความซื่อสัตย์ (valuing ethics and honesty) ความมุ่งมั่นที่ลูกค้า (valuing customer) และการพัฒนาพนักงาน (employee development) จำนวน 36 ข้อ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยใช้แนวคิดของ Smith, Kendall and Hulin (1969) ซึ่งศึกษาปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 20 ข้อ

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงานจำนวน 10 ข้อ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาศึกษา และรวบรวมเอกสาร ทฤษฎี นิยาม และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการตัดสินใจลาออกจากงาน
2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในข้างต้นมาสร้างเครื่องมือที่จะใช้วัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร
3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมทำการทดลอง (Try-out) กับพนักงาน

ธนาคาร ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ตัวอย่าง จากนั้นนำแบบสอบถามมารวบรวมข้อมูล และทดสอบหาความเชื่อมั่นรวม โดยใช้สูตรของสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s Alpha Coefficient)

4. ดำเนินการส่งแบบสอบถามผ่านทางเว็บไซต์ อีเมล ไปยังพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 13 ธนาคาร และได้รับการตอบกลับมาจำนวน 7 ธนาคาร ได้แก่ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทหารไทย และ ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 400 ชุด ซึ่งครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

5. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติสำเร็จรูป (Statistical Software) โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' s Product-Moment Correlation Coefficient)

## ผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.7 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี ร้อยละ 56.4 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 78.2 มีตำแหน่งงานปัจจุบันระดับพนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 74.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.3 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่ธนาคารกรุงเทพ คิดเป็นร้อยละ 23.0

2. ความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร พบว่า พนักงานธนาคารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าค่านิยมส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ และด้านการพัฒนาพนักงาน อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 6

ด้าน พบว่าด้านที่มีความสอดคล้องต่ำที่สุดคือด้านด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม

3. ความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่า พนักงานธนาคารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน ซึ่งด้านที่สูงที่สุดคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านโอกาสก้าวหน้า

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน คือเมื่อพนักงานมีระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสูง พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานสูง เนื่องจากเมื่อพนักงานมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ พนักงานจะรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ ทำให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานและเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า และด้านการพัฒนาพนักงาน กับความพึงพอใจในงาน พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน คือเมื่อพนักงานมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การสูง พนักงานจะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ซึ่งตรงกับข้อสมมติฐาน เนื่องจากเมื่อพนักงานมีค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ พนักงานจะรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ ทำให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ ส่งผลให้เกิดความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับตัวแบบของ Wanous (1978) ที่กล่าวว่าเมื่อความต้องการส่วนบุคคลมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม และบรรยากาศขององค์การ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์การ

ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า และด้านการพัฒนาพนักงาน กับความตั้งใจลาออกจากงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน

3. ความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน พบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในทางบวก ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานในทางลบ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานในทางลบ โดยความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางระหว่าง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ กับความตั้งใจลาออกจากงาน คือ เมื่อพนักงานมีค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การสูง พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูง จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทิศทางบวก และมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานในทิศทางลบ ซึ่งการศึกษาค้นคว้าสนับสนุนแนวคิดและผลการศึกษาของ Kristof-Brown (1996), Tepeci (2001) และ Liu *et al.* (2010) ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้นถ้าธนาคารต้องการเพิ่มความพึงพอใจในงาน หรือลดอัตราการลาออกของกลุ่มพนักงานธนาคาร ควรจะสร้างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรนำปัจจัยเหล่านี้มาศึกษาร่วมกับปัจจัยอื่นๆด้วย
2. ผู้สนใจอาจมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมรูปแบบการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อขยายขอบเขตของการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรของพนักงานให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
3. ผู้สนใจอาจทำการศึกษาปัจจัยด้านอื่นของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาด้านค่านิยมของบุคคลและองค์กรซึ่งเป็น Supplementary Fit โดยผู้สนใจอาจทำการศึกษาด้าน Complementary Fit

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2533. ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์การ: ศึกษากรณี สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาสังคมวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จารุพร แสงเป่า. 2542. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์สุขภาพบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จารุวรรณ ชิตโชติ. 2540. ความพึงพอใจในงาน: ศึกษากรณีพนักงานระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาสังคมวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิราพร เข้มงาน. 2548. การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความต้องการพัฒนาตนเองของพยาบาลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาอุตสาหกรรมการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นัทรวิบูลย์ ฉาวเกียรติ. 2540. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนงานของผู้บริหารในองค์การเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2555. ข้อมูลผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยเฉลี่ย (Online). [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th), 25 กุมภาพันธ์ 2555.

ปาริชาติ ตันติวัฒน์. 2538. การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพยาบาลประจำการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์.

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเทพ พัวศิริ. 2543. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาโรงงานผลิตยางสำเร็จรูป. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อนันต์ รุ่งฟ่องศรีกุล. 2541. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของผู้แทนขายยา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อมรรัตน์ สว่างอารมย์. 2549. ปัจจัยส่วนบุคคลสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต: กรณีศึกษาโรงงานผลิตขนมปังตัวอย่าง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์. 2539. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Alderfer, C. P. 1969. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." **Organization Behavior and Human Performance**. 4: 142-175.

Arnold, H. J. and D. C. Feldman. 1983. **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. New York: McGraw-Hill.

Black, D. R. and T. A. Loughhead. 1990. "Job change in perspective." **Journal of Career Development** 17 (1): 3-9.

Bluedorn, A. C. 1982. "The Theories of Turnover: Causes, Effects, and Meaning." **Research in the Sociology of Organization**: 75-128.

Blum, M. L. and J. C. Naylor. 1968. **Industrial Psychology**. New York: Harper and Row Publisher.

Doering, M. M. and S. R. Rhodes. 1989. "Changing careers: A qualitative study." **The Career Development Quarterly** 37: 316-333.

Dessler, G. 2004. **Management: Principles and practices for tomorrow's leaders**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education.

Eric, G. L. *et al.* 2001. "The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structure measurement model using a national sample of workers." **The Social Science Journal** 38: 233-250.

Gilmer, V. H. 1966. **Industrial Psychology**. New York: McGraw-Hill.

- Gordon, J. R. 1996. **Organization Behavior**. 3rd ed. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.
- Hammer, E. R. 1971. "Job Satisfaction of Special Class Teachers in Iowa: An Application of Herzberg Two Factor Theory." **Dissertation Abstracts International** 31: 69-80.
- Herzberg, F., B. Mausner and B. Synderman. 1959. **The Motivation to Work**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kanchier, C. and W.R. Unruh. 1989. "The Career Cycle Meets Life Cycle." **The Career Development Quarterly** 37: 127-137.
- Kong, S. X., A. I. Wertheimer, J. Serradell and W. F. McGhan. 2004. "Psychometric Evaluation of Measures of Organizational Commitment and Intention to Quit Among Pharmaceutical Scientists." **Pharmaceutical Research** 11 (1): 171 – 180.
- Kovach, K. A. 1977. **Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover**. Washington, D.C.: University Press of America.
- Kristof-Brown A. L., R. D. Zimmerman, E. C. Johnson and H. B. Tippie. 2005. "Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit." **Personnel Psychology** 58: 281-342.
- \_\_\_\_\_ and K. J. Lauver. 2001. "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit." **Journal of Vocational Behavior** 59: 454-470.
- \_\_\_\_\_. 1996. "Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implement." **Personal Psychology** 49: 1-50.

- Loughead, T. A. and D. R. Black. 1990. "A conceptual framework for job change." **Journal of Career Development** 17: 11-24.
- Liu, B. *et al.* 2010. "Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the Chinese public sector." **Social Behavior and Personality an international journal** 38(5): 615-625.
- Luthans, F. 1998. **Organizational Behavior**. 8th Ed. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Mobley, W. H. 1977. "Immediately linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." **Journal of Applied Psychology** 62: 238.
- \_\_\_\_\_. 1982. **Employee turnover: Causes, consequences, and control**. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- \_\_\_\_\_, S. D. Horner and A.T. Hollingsworth. 1978. "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover Process." **Journal of Applied Psychology** 63 (June 1978): 408-414.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers. 1982. **Employee-Organization Linkages**. New York: Academics Press, Inc.
- Muchinsky, P. M. 1997. **Psychology applied to work**. 5th ed. California: Brooks/Cole.
- Price, L. J. 1977. **The Study of Turnover**. Iowa: Iowa State University Press.
- Sak, A. M. and B. E. Ashforth. 2002. "Is Job search related to employment quality? It all depends on the fit." **Journal of Applied Psychology** 87: 646-654.
- Shin, Y. 2004. "A person-environment fit model for virtual organizations." **Journal of Management** 30: 725-723.

- Spector, P. E. 1985. "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey." **American Journal of Community Psychology** 13(6): 693-713.
- \_\_\_\_\_ and S. M. Jex. 1991. "Relations of Job Characteristics from Multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health." **Journal of Applied Psychology** 76: 46-53.
- Smith, P. C., L. M. Kendall and C. L. Hulin. 1969. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago: Rand McNally.
- Smith, H. G. 1965. **Psychology of Industrial Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. and L. W. Porter. 1984. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Tepeci, M. 2001. **The Effects of Person-organization Fit on Employee Job Attitudes in the Hospitality in Turkey**. Turkey: Celal Bayer University.
- Victor, H. V. 1964. **Work and Motivation**. New York: John Willey and Sons.
- Wanous, J. P. 1978. "Realistic job previews: Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance." **Personnel Psychology** 31: 249-258.
- Werbel, J. D. and S. W. Gilliland. 1999. "Person-environment fit in the selection process." **Research in Personnel and Human Resource Management** 7: 209-243.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง **ตัวกำหนด ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร**

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาด้านบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามที่ท่านได้กรอกเรียบร้อยแล้วจะถูกเก็บเป็นความลับจะไม่มีการอ้างอิงแหล่งที่มา และจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ดังนั้นขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นลงในแบบสอบถามนี้อย่างตรงไปตรงมา โปรดกรุณาอ่านคำถามแต่ละข้ออย่างละเอียด และเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

แบบสอบถามใช้เวลาในการทำประมาณ 10 นาที มีจำนวน 5 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- |           |   |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป       |
| ส่วนที่ 2 | แบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร |
| ส่วนที่ 3 | แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน                  |
| ส่วนที่ 4 | แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน             |

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี  25 – 35 ปี  36 - 45 ปี  46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- พนักงานระดับปฏิบัติการ  ผู้บริหารระดับต้น  
 ผู้บริหารระดับกลาง  ผู้บริหารระดับสูง

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 3 ปี  
 4 - 6 ปี  7 - 9 ปี  
 10 ปีขึ้นไป

6. ธนาคารที่ปฏิบัติงาน

- ธนาคารกรุงเทพ  ธนาคารไทยพาณิชย์  ธนาคารกรุงไทย  
 ธนาคารกสิกรไทย  ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  ธนาคารเกียรตินาคิน  
 ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย  ธนาคารทหารไทย  ธนาคารทีสโก้  
 ธนาคารชนชาติ  ธนาคารยูโอบี  ธนาคารไอซีบีซี (ไทย)  
 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด  
 อื่นๆ.....(โปรดระบุ)

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบมี 5 ตัวเลือก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ค่านิยมส่วนบุคคล</b>					
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่</b>					
1. ท่านชอบประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน					
2. ท่านชอบเสนอความคิดที่ต่างไปจากเดิมในการทำงาน					
3. ท่านมักริเริ่มเอาระบบใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน					
<b>ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์</b>					
4. ท่านมุ่งมั่นเพื่อให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ					
5. ท่านไม่ล้มเลิกความพยายามเมื่อเกิดปัญหา					
6. ท่านกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า					
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
7. ท่านให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
8. ท่านให้ความไว้วางใจต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์</b>					
10. ท่านให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง					
11. ท่านให้ความสำคัญกับการรักษาความลับของบริษัท					
12. ท่านให้ความสำคัญกับการรักษาจรรยาบรรณในการทำงาน					
<b>ด้านมุ่งเน้นที่ลูกค้า</b>					
13. ท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการของงานที่เกี่ยวข้อง หรือลูกค้า เป็นหัวใจหลักในการทำงาน					
14. ท่านให้ความสำคัญกับความพึงพอใจสูงสุดของบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน หรือลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญ					
15. ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้บริการต่องานที่เกี่ยวข้อง หรือลูกค้า					
<b>ด้านการพัฒนาพนักงาน</b>					
16. ท่านชอบแสวงหาความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพ					
17. ท่านชอบเข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนา หรือเสริมทักษะให้ดีขึ้น					
18. ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง					
<b>ค่านิยมขององค์กร</b> <b>ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่</b>					
19. บริษัทของท่านมีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆในการบริหารงาน					
20. บริษัทของท่านมีการสนับสนุนแนวคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ๆของพนักงาน					
21. บริษัทของท่านมีการนำระบบใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<p><b>ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์</b></p> <p>22. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อความมุ่งมั่นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ</p>					
23. บริษัทของท่านไม่ละทิ้งความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา					
24. บริษัทของท่านมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการบริหารงานไว้ล่วงหน้า					
<p><b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b></p> <p>25. บริษัทของท่านมีนโยบายสนับสนุนการทำงานเป็นทีม</p>					
26. บริษัทของท่านมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
27. บริษัทของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างเปิดเผย					
<p><b>ด้านความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์</b></p> <p>28. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือนจากความเป็นจริงกับลูกค้า</p>					
29. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการรักษาข้อมูลซึ่งเป็นความลับของลูกค้า					
30. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการรักษาจรรยาบรรณในการทำงาน					
<p><b>ด้านมุ่งเน้นที่ลูกค้า</b></p> <p>31. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p>					
32. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจอันสูงสุดของลูกค้า					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
33. บริษัทของท่านมีการพัฒนาการให้บริการลูกค้าอยู่เสมอ					
<b>ด้านการพัฒนาพนักงาน</b>					
34. บริษัทของท่านสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
35. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาหรือเสริมทักษะให้ดีขึ้น					
36. บริษัทของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านลักษณะงาน</b>					
1. บางที่ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ไม่มี ความหมาย					
2. ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่					
3. ท่านรู้สึกภูมิใจกับงานที่ท่านทำอยู่					
4. งานของท่านเป็นงานที่สนุก					
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>					
5. ท่านรู้สึกว่าเงินเดือน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการที่ ได้รับเหมาะสมกับงานของท่าน					
6. ท่านรู้สึกว่า การพิจารณาความดีความชอบขาด ความยุติธรรม					
7. ท่านรู้สึกว่าท่านไม่ได้รับค่าตอบแทนเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับความพยายามในการทำงานของท่าน					
8. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสที่จะได้ปรับ เงินเดือน					
<b>ด้านโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง</b>					
9. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อย					
10. ผู้ที่ทำงานได้ดีจะมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง					
11. พนักงานในบริษัทนี้มีโอกาสก้าวหน้าได้ รวดเร็วเหมือนกับบริษัทอื่น					
12. ท่านพึงพอใจกับโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง					
<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>					
13. หัวหน้าของท่านเป็นคนที่มีความสามารถ					
14. หัวหน้าของท่านไม่ยุติธรรมกับท่าน					
15. หัวหน้าของท่านไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของ ลูกน้อง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
16. ท่านรู้สึกพึงพอใจในตัวหัวหน้าของท่าน					
<b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>					
17. ท่านชอบเพื่อนร่วมงานของท่าน					
18. ท่านต้องทำงานลำบากขึ้นเพราะเพื่อนร่วมงานของท่านไร้ความสามารถ					
19. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่าน					
20. การขัดแย้งและการแข่งขันเกิดขึ้นบ่อยในที่ทำงานของท่าน					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ถ้าท่านมีโอกาสท่านจะลาออกจากงานไปทำงานกับบริษัทอื่น					
2. ท่านเคยอยากลาออกจากบริษัทในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา					
3. ในระยะนี้ท่านหยุดงานบ่อยแม้ไม่มีธุระจำเป็นเพราะเบื่องาน					
4. ท่านเริ่มมองหางานใหม่ที่ให้เงินเดือน และค่าตอบแทนตอบแทนดีกว่า					
5. ท่านไม่เคยคิดเรื่องการลาออกจากบริษัทที่ท่านทำงานอยู่					
6. ถ้ามีโอกาสที่ดีกว่านี้ท่านจะเปลี่ยนบริษัท					
7. ท่านมีความสุขกับการทำงานที่บริษัทนี้					
8. ท่านมีโครงการที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานกับบริษัทใหม่ภายใน 2-3 ปี					
9. ท่านรู้สึกว่าการที่ทำอยู่ปัจจุบันไม่เหมาะกับท่านและอยากเปลี่ยนงานไปทำงานกับบริษัทอื่น					
10. ระยะนี้ท่านไม่กระตือรือร้นในการทำงาน					

---ขอขอบคุณที่กรุณาใช้เวลาทำแบบสอบถามค่ะ---



ภาคผนวก ข  
ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ค่านิยมส่วนบุคคล</b>				
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่</b>				
1	7.48	2.256	.719	.843
2	7.78	2.281	.770	.798
3	7.95	2.151	.761	.805
<b>รวม</b>				<b>.869</b>
<b>ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์</b>				
4	8.30	2.113	.585	.792
5	8.40	2.092	.675	.707
6	8.75	1.731	.695	.680
<b>รวม</b>				<b>.802</b>
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>				
7	8.10	1.938	.578	.556
8	8.48	1.999	.464	.705
9	8.07	2.122	.550	.597
<b>รวม</b>				<b>.709</b>
<b>ด้านความมีคุณธรรม และความซื่อสัตย์</b>				
10	9.07	1.353	.751	.716
11	9.07	1.302	.716	.744
12	9.10	1.323	.621	.845
<b>รวม</b>				<b>.833</b>
<b>ด้านความมุ่งมั่นที่ถูกต้อง</b>				
13	8.55	1.690	.834	.789
14	8.60	1.477	.746	.868
15	8.65	1.669	.755	.848
<b>รวม</b>				<b>.882</b>

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านการพัฒนาพนักงาน</b>				
16	8.73	1.999	.600	.718
17	8.82	1.840	.622	.702
18	8.35	2.541	.677	.681
<b>รวม</b>				<b>.777</b>
<b>รวมค่านิยมส่วนบุคคล</b>			<b><math>\alpha = .815</math></b>	
<b>ค่านิยมขององค์กร</b>				
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่</b>				
19	7.23	5.717	.852	.946
20	7.40	4.964	.938	.878
21	7.13	5.138	.872	.931
<b>รวม</b>				<b>.945</b>
<b>ด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์</b>				
22	7.80	4.215	.704	.915
23	8.10	3.015	.784	.844
24	8.10	2.810	.903	.723
<b>รวม</b>				<b>.887</b>
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>				
25	7.25	5.474	.815	.927
26	7.43	5.174	.896	.861
27	7.53	5.487	.851	.898
<b>รวม</b>				<b>.928</b>
<b>ด้านความมีคุณธรรม และความซื่อสัตย์</b>				
28	9.05	2.613	.815	.906
29	8.65	3.464	.831	.879
30	8.75	3.167	.867	.841
<b>รวม</b>				<b>.912</b>

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านความมุ่งมั่นที่ลูกค้า</b>				
31	8.73	2.974	.910	.855
32	8.67	2.892	.891	.867
33	8.75	3.013	.770	.967
<b>รวม</b>				<b>.929</b>
<b>ด้านการพัฒนาพนักงาน</b>				
34	8.38	3.471	.787	.904
35	8.23	3.974	.776	.898
36	8.20	4.062	.913	.804
<b>รวม</b>				<b>.907</b>
<b>รวมค่านิยมขององค์การ</b>			<b><math>\alpha = .925</math></b>	

## ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านลักษณะงาน</b>				
37	11.00	7.846	.618	.926
38	10.90	9.169	.797	.839
39	10.67	8.481	.852	.814
40	10.92	8.430	.806	.828
<b>รวม</b>				<b>.883</b>
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>				
41	9.48	4.820	.409	.443
42	9.60	3.938	.443	.400
43	9.98	4.128	.490	.359
44	8.82	6.507	.066	.666
<b>รวม</b>				<b>.563</b>

## ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านโอกาสก้าวหน้า</b>				
45	10.45	5.997	.249	.754
46	9.50	5.026	.537	.570
47	9.98	4.230	.681	.456
48	9.53	5.743	.440	.634
<b>รวม</b>				<b>.682</b>
<b>ด้านผู้บังคับบัญชา</b>				
49	10.80	7.344	.571	.802
50	10.88	7.240	.540	.816
51	11.35	5.464	.767	.708
52	11.30	6.933	.713	.744
<b>รวม</b>				<b>.818</b>
<b>ด้านเพื่อนร่วมงาน</b>				
53	10.63	6.497	.639	.720
54	11.45	4.664	.631	.730
55	10.70	6.574	.668	.714
56	11.40	5.887	.531	.765
<b>รวม</b>				<b>.784</b>
<b>รวม</b>			<b><math>\alpha = .887</math></b>	

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามความตั้งใจลาออกจากงาน

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
57	28.30	58.164	.789	.841
58	28.90	58.451	.615	.855
59	29.07	64.020	.416	.871
60	28.40	57.938	.774	.841
61	27.82	64.661	.440	.868
62	27.52	65.333	.493	.864
63	29.05	66.664	.399	.870
64	28.05	60.818	.539	.861
65	28.55	58.972	.854	.838
66	28.50	60.615	.606	.855
รวม			<b><math>\alpha = .869</math></b>	



ภาคผนวก ค  
ผลการทดสอบความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน  
จำแนกตามธนาคาร

**ตารางผนวกที่ 4** ผลการทดสอบการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออก  
จากงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร

ปัจจัย	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	6	6.702	1.117	2.180	0.044*
	ภายในกลุ่ม	393	201.347	0.512		
	<b>รวม</b>	<b>399</b>	<b>208.050</b>			
ความตั้งใจลาออกจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	6	20.616	3.426	3.186	0.005**
	ภายในกลุ่ม	393	423.881	1.079		
	<b>รวม</b>	<b>399</b>	<b>444.498</b>			

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางผนวกที่ 4 ผลการทดสอบการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร เมื่อพิจารณาจากค่านัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานต่างธนาคารกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานแตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD ปรากฏผลดังตารางผนวกที่ 5

ตารางผนวกที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร

(I) ธนาคาร	(J) ธนาคาร	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
กรุงเทพ	ไทยพาณิชย์	.002	.108	.981
	กรุงไทย	.111	.113	.325
	กสิกรไทย	-.218(*)	.109	.045*
	กรุงศรีอยุธยา	-.144	.137	.292
	ซีไอเอ็มบีไทย	.157	.281	.576
	ทหารไทย	-.284	.159	.074
ไทยพาณิชย์	กรุงเทพ	-.002	.108	.981
	กรุงไทย	.109	.116	.348
	กสิกรไทย	-.221(*)	.111	.048*
	กรุงศรีอยุธยา	-.147	.139	.292
	ซีไอเอ็มบีไทย	.154	.282	.584
	ทหารไทย	-.287	.161	.075
กรุงไทย	กรุงเทพ	-.111	.113	.325
	ไทยพาณิชย์	-.109	.116	.348
	กสิกรไทย	-.329(*)	.116	.005*
	กรุงศรีอยุธยา	-.255	.143	.074
	ซีไอเอ็มบีไทย	.045	.283	.872
	ทหารไทย	-.396(*)	.164	.016*
กสิกรไทย	กรุงเทพ	.218(*)	.109	.045*
	ไทยพาณิชย์	.221(*)	.111	.048*
	กรุงไทย	.329(*)	.116	.005*
	กรุงศรีอยุธยา	.074	.139	.594
	ซีไอเอ็มบีไทย	.375	.282	.184
	ทหารไทย	-.066	.161	.682

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

(I) ธนาคาร	(J) ธนาคาร	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
กรุงศรีอยุธยา	กรุงเทพ	.144	.137	.292
	ไทยพาณิชย์	.147	.139	.292
	กรุงไทย	.255	.143	.074
	กสิกรไทย	-.074	.139	.594
	ซีไอเอ็มบีไทย	.301	.294	.306
	ทหารไทย	-.140	.181	.439
	ซีไอเอ็มบีไทย	กรุงเทพ	-.157	.281
ไทยพาณิชย์		-.154	.282	.584
กรุงไทย		-.045	.283	.872
กสิกรไทย		-.375	.282	.184
กรุงศรีอยุธยา		-.301	.294	.306
ทหารไทย		-.441	.305	.148
ทหารไทย		กรุงเทพ	.284	.159
	ไทยพาณิชย์	.287	.161	.075
	กรุงไทย	.396(*)	.164	.016*
	กสิกรไทย	.066	.161	.682
	กรุงศรีอยุธยา	.140	.181	.439
	ซีไอเอ็มบีไทย	.441	.305	.148

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางผนวกที่ 5 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคาร เป็นรายคู่พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย กับธนาคารกรุงเทพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงเทพ เท่ากับ 0.218

ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย กับธนาคารไทยพาณิชย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารไทยพาณิชย์ เท่ากับ 0.221

ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย กับธนาคารกรุงไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงไทย เท่ากับ 0.329

ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทหารไทย กับธนาคารกรุงไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทหารไทย มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงไทย เท่ากับ 0.396

ตารางผนวกที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เกี่ยวกับระดับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน จำแนกตามธนาคาร

(I) ธนาคาร	(J) ธนาคาร	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
กรุงเทพ	ไทยพาณิชย์	.188	.157	.233
	กรุงไทย	-.051	.164	.756
	กสิกรไทย	.377(*)	.158	.017*
	กรุงศรีอยุธยา	.398(*)	.198	.046*
	ซีไอเอ็มบีไทย	-.075	.407	.854
	ทหารไทย	.749(*)	.231	.001*
ไทยพาณิชย์	กรุงเทพ	-.188	.157	.233
	กรุงไทย	-.239	.168	.155
	กสิกรไทย	.189	.162	.244
	กรุงศรีอยุธยา	.210	.202	.298
	ซีไอเอ็มบีไทย	-.263	.409	.521
	ทหารไทย	.561(*)	.233	.017*
กรุงไทย	กรุงเทพ	.051	.164	.756
	ไทยพาณิชย์	.239	.168	.155
	กสิกรไทย	.428(*)	.168	.011*
	กรุงศรีอยุธยา	.449(*)	.207	.031*
	ซีไอเอ็มบีไทย	-.024	.411	.954
	ทหารไทย	.800(*)	.238	.001*
กสิกรไทย	กรุงเทพ	-.377(*)	.158	.017*
	ไทยพาณิชย์	-.189	.162	.244
	กรุงไทย	-.428(*)	.168	.011*
	กรุงศรีอยุธยา	.021	.202	.916
	ซีไอเอ็มบีไทย	-.451	.409	.270
	ทหารไทย	.373	.234	.112

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางผนวกที่ 6 (ต่อ)

(I) ธนาคาร	(J) ธนาคาร	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
กรุงศรีอยุธยา	กรุงเทพ	-.398(*)	.198	.046*
	ไทยพาณิชย์	-.210	.202	.298
	กรุงไทย	-.449(*)	.207	.031*
	กสิกรไทย	-.021	.202	.916
	ซีไอเอ็มบีไทย	-.473	.426	.268
	ทหารไทย	.351	.263	.182
ซีไอเอ็มบีไทย	กรุงเทพ	.075	.407	.854
	ไทยพาณิชย์	.263	.409	.521
	กรุงไทย	.024	.411	.954
	กสิกรไทย	.451	.409	.270
	กรุงศรีอยุธยา	.473	.426	.268
	ทหารไทย	.824	.442	.063
ทหารไทย	กรุงเทพ	-.749(*)	.231	.001*
	ไทยพาณิชย์	-.561(*)	.233	.017*
	กรุงไทย	-.800(*)	.238	.001*
	กสิกรไทย	-.373	.234	.112
	กรุงศรีอยุธยา	-.351	.263	.182
	ซีไอเอ็มบีไทย	-.824	.442	.063

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางผนวกที่ 6 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคาร เป็นรายคู่พบว่า ระดับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงเทพ กับธนาคารกสิกรไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงเทพ มีค่าเฉลี่ยระดับความตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกสิกรไทย เท่ากับ 0.377



## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ นามสกุล	นางสาวจิตรวี เชิญพิพัฒนสกุล
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2527
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีการอาหาร) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2549 – 2551
ประวัติการทำงาน	Research and Development Officer บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2551 - 2553 Purchasing Supervisor บริษัท ซีพีค้าปลีกและการตลาด จำกัด