

**ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารซิตี้แบงก์ ประเทศไทย**

**Organizational Commitment of Staffs in Citibank Thailand**



**อรวรรณ วงศ์ศิริเดช**

**Orawan Vongsiridej**

**วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**

**กลุ่มวิชาการบริหารองค์การและการจัดการ**

**บัณฑิตวิทยาลัย**

**มหาวิทยาลัยศรีปทุม**

**2544**

**ISBN 974-655-054-3**

**ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม**

# Organizational Commitment of Staffs in Citibank Thailand

Orawan Vongsiridej

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree of  
Master of Business Administration  
Graduate School  
Sripatum University



2001

ISBN 974-655-054-3

(0998)

ACG NO. T 102520  
DATE RECEIVED - 7 H.A. 2545  
CALL NO. BM 037601 2544 B-1



# บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

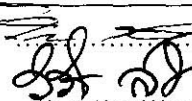
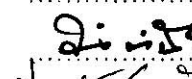
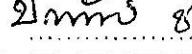

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารซิตี้แบงก์ ประเทศไทย  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF STAFFS IN CITIBANK THAILAND

นักศึกษา นางสาวอรรณณ วงศ์ศิริเดช

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารองค์การ และการจัดการ

คณะ บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร. ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ

| คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  | ลายมือชื่อ   |
|---------------------------|--|
| ดร. วิทยา ปิ่นทอง         |  ประธานกรรมการ |
| รศ. วิรัช สงวนวงษ์วาน     |  กรรมการ       |
| ดร. นิตินัย ตันพานิช      |  กรรมการ       |
| ดร. ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ |  กรรมการ       |

ผลการประเมิน..... ๗๖

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 17 ตุลาคม 2544 เวลา 18.00 น.

สถานที่สอบ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(ศาสตราจารย์ ดร. อำนวย ธิฐาพันธ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 31 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544

|                  |   |
|------------------|---|
| หัวข้อเรื่อง     | ความผูกพันของพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย               |
| นักศึกษา         | นางสาวอรรรณ วงศ์ศิริเดช                                     |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ                                    |
| ระดับการศึกษา    | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารองค์การและการจัดการ |
| คณะวิชา          | บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม                           |
| พ.ศ.             | 2544  |

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันของพนักงาน ธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย และเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย จากการสุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยจำนวน 311 พนักงานของธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS , คำนวณค่าร้อยละ ค่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test One-way Analysis of Variance การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ Chi-square ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ 0.05

จากผลของการวิจัย พบว่า จำนวนตัวอย่าง 311 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็น หญิง อายุระหว่าง 20 – 30 ปี และเป็นโสด การศึกษาโดยส่วนใหญ่จบปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติงาน และระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 – 30,000 บาท อายุงานโดยส่วนใหญ่ ประมาณ 3 – 5 ปี ความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ เงินเดือน และอายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ แต่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนลักษณะงาน ก็คือ ความมีอิสระในงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายของงาน การป้อนกลับ เป็นสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนลักษณะเฉพาะขององค์การ ก็คือ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน ก็คือ ทัศนคติของพนักงาน ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจขององค์การ ความสำคัญของตนเองต่อองค์การ เป็นสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยส่วนรวมแล้วระดับความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย องค์กรควรจะพัฒนาระบบผลตอบแทน นอกเหนือจากเงินเดือน โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน และสร้างสรรประสบการณ์การทำงานในแง่บวก ให้ความมั่นใจต่อการพึ่งพาได้ขององค์กร เพื่อให้ความเท่าเทียมและสร้างความรู้สึกลูกตนเองมีความสำคัญ และเพื่อตอบสนองให้พนักงานพอใจเป็นไปตามคาดหวัง ยิ่งไปกว่านี้ องค์กรควรจะดำเนินกลยุทธ์ที่กระจายอำนาจเพื่อกระตุ้น และสรรหากิจกรรมที่สร้างการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของระดับบริหารผู้ซึ่งสามารถร่วมแบ่งปันความคิดเช่นเดียวกับการสร้างสรรความเป็นไปได้ถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน และมีการป้อนกลับผลของงานในทางปฏิบัติได้ต่อพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นธรรม และแผนงานการฝึกอบรมของทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นควรจะมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามกำหนดเพื่อที่จะเพิ่มพูนทักษะของพนักงาน นอกจากนี้แล้วข้อเสนอในเรื่องการแบ่งหุ้นควรมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอและกระจายไปทั่วทุกระดับพนักงาน

|                |   |
|----------------|---|
| Thesis Title   | Organizational Commitment of Staffs in Citibank Thailand      |
| Student        | Miss Orawan Vongsiridej                                       |
| Thesis Advisor | Dr.Praphan Chaikidurajai                                      |
| Level of Study | Master of Business Administration (Organization & Management) |
| Faculty        | Graduate School   |
| Year           | 2001  |

### ABSTRACT

The purposes of this research are to study the degree of staff's commitment having to Citibank Thailand and to analyze the factors influence to their organizational commitment of Citibank Thailand. The samples consisted of 311 employees of Citibank Thailand. The questionnaires are used to collect data . The SPSS/PC program , The percentage ,  $\bar{x}$  , S.D ,  $\bar{F}$ -test , One-Way Analysis of Variance , Pearson's Product Moment Correlation and Chi-square Aalysis are used to analyze the data .The statistics are significantly at 0.05 level .

From the results of the research we find that the 311 samplings ,majority are female age between 20 – 30 years and single , mostly their education are bachelor'degree graduated or equal .Most of them are non-officer level and the salary are between 10,001 – 30,000 baht ,the length of work mostly are 3 – 5 years .The relation among personal factors we found that sex,salary range and the length of work had correlated in organizational commitment ,but the results showed that age, marital status ,education level ,working level ,had no correlated in organizational commitment .Working characteristics : working independence ,interaction with others ,advancement opportunity job challenge ,feedback are significant indicators of organizational commitment levels . Organizational characteristics : participation at work , decentralization ,clarification in rules are significant indicators of organizational commitment levels. Work experiences : staff attitudes , superior dependability , organizational dependability ,feeling of importance to the organization are significant indicators of organizational commitment .Overall the organizational commitment of the samples are correlated in positive and in moderate level.

The researcher suggestions : The organization should develop welfare remuneration besides the salary especially the security at work and to create positive work experience ,to ensure the staffs of the organization dependability to give equity to all staffs to make them feel important and to

satisfy staffs's needs and expectation .Furthermore the organization should implement their strategy in which decentralization is encouraged and to provide activities to create team building ,participation in management and activities of board who can share the ideas as well as to create the potential of their own in job advancement in their career paths and also give practical feedback more clearly to each staffs in their job performance and do justice to them .The human resources training plans should be implement more efficiency on schedule in order to enhance the skills of the staffs .Moreover offering of shares should be done regularly and covered all staff levels

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะว่าผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ โดยที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำทางด้านวิชาการให้แนวคิดและช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย ทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาและร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมเก็บแบบสอบถามให้เป็นอย่างดี

อรวรรณ วงศ์ศิริเดช

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                    | I    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                 | III  |
| กิตติกรรมประกาศ                                    | V    |
| สารบัญ   | VI   |
| สารบัญตาราง  | IX   |
| สารบัญแผนภาพ                                       | XII  |
| บทที่  |      |
| <b>1 บทนำ</b>                                      |      |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                 | 1    |
| 1.2 กรอบแนวความคิด                                 | 5    |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย                        | 6    |
| 1.4 สมมติฐานการวิจัย                               | 6    |
| 1.5 ขอบเขตการวิจัย                                 | 6    |
| 1.6 ข้อจำกัดการวิจัย                               | 6    |
| 1.7 นิยามศัพท์                                     | 7    |
| 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย              | 8    |
| บทที่  |      |
| <b>2 แนวความคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> |      |
| 2.1 แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร  | 9    |
| 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร               | 9    |
| 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร              | 10   |
| 2.1.3 แนวความคิดของความผูกพันต่อองค์กร             | 12   |
| 2.1.4 แนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน                     | 14   |
| 2.1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร          | 14   |
| 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับประเภทของทัศนคติ            | 16   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า                                       |
|---|--|
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ  | 16   |
| 2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow  | 16   |
| 2.3.2 ทฤษฎีแห่งสิ่งจูงใจ – สุขศาสตร์ ของเฮอรัชเบิร์ก ( Herzberg )   | 20   |
| 2.3.3 ทฤษฎีแนวคิดว่าด้วยการคาดหวัง ( Expectancy )   | 22   |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง   | 24   |
| <b>บทที่</b>  |  |
| <b>3</b>  | <b>การดำเนินการวิจัย</b>                   |
| 3.1 การดำเนินการวิจัยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล   | 28   |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง   | 28   |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  | 29   |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล  | 33   |
| <b>บทที่</b>  |  |
| <b>4</b>  | <b>ผลการวิจัย</b>                          |
| ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง   | 37   |
| ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะงาน<br>ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง | 40   |
| ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง  | 54   |
| ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย  | 56   |
| <b>บทที่</b>  |  |
| <b>5</b>  | <b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ</b> |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย  | 70   |
| 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย  | 71   |
| 5.3 อภิปรายผลการวิจัย   | 73   |
| 5.3.1 ด้านลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ  | 74   |



## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

|  |    |
|--|----|
| 5.3.2 ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร | 76 |
| 5.4 ข้อเสนอแนะ                                       | 77 |
| 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาวิจัยครั้งต่อไป | 78 |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                    | 79 |
| <b>ภาคผนวก</b>                                       | 83 |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                               | 90 |

## สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง   | 37   |
| ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความมีอิสระในงาน                                  | 40   |
| ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมของ<br>องค์การด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความสำคัญ<br>และความท้าทายของงาน                  | 41   |
| ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องโอกาสก้าวหน้า                                     | 42   |
| ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องผลป้อนกลับของงาน                                  | 43   |
| ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง<br>เรื่อง โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น                    | 44   |
| ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง<br>เรื่องการกระจายอำนาจ                             | 45   |
| ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความชัดเจน<br>ของกฎระเบียบข้อบังคับ           | 46   |
| ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านลักษณะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องการมีส่วนร่วม<br>ในการบริหารงาน               | 47   |
| ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องทัศนคติ<br>ของพนักงานที่มีต่อองค์การ | 48   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง<br>เรื่องความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ | 49   |
| ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง<br>เรื่องความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา            | 50   |
| ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การด้านประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง<br>เรื่องความพึงพอใจขององค์การ                   | 51   |
| ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อม<br>ขององค์การของกลุ่มตัวอย่าง   | 52   |
| ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การ<br>ของกลุ่มตัวอย่าง  | 54   |
| ตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์<br>ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง”  | 56   |
| ตารางที่ 4.17 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์<br>ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน”  | 57   |
| ตารางที่ 4.18 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์<br>ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน”   | 58   |
| ตารางที่ 4.19 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์<br>ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อ<br>องค์การที่แตกต่างกัน”                                | 59   |
| ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์<br>ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อ<br>องค์การที่แตกต่างกัน”                              | 60   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน”  | 61   |
| ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน”  | 62   |
| ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน”   | 63   |
| ตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเปียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์การ และด้านประสิทธิภาพในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์การ พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย | 64   |
| ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย   | 67   |
| ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย   | 68   |
| ตารางที่ 4.27 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านประสิทธิภาพในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย   | 69   |

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

1    แผนภาพแสดง “Hierarchy of Needs” ตามทฤษฎีของ Maslow

19

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการแข่งขันกันอย่างสูงในปัจจุบันแล้ว หลาย ๆ องค์กรต่างพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งและเพื่อความอยู่รอดได้ ตามความเข้าใจของบุคคลทั่วไปแล้ว อาจเข้าใจคำว่า “องค์กร” คือ หน่วยงาน หรือ บริษัท ที่ตั้งขึ้นมาเป็นแหล่งจ้างงานบุคคลเท่านั้น แต่โดยความหมายของคำว่า องค์กรเองนั้น มิได้เป็นเพียงหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเท่านั้น ทว่ายังมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ( สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2529 : 4)

1. องค์กรจะต้องมีโครงสร้าง ( Structure ) มีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความเชี่ยวชาญเฉพาะ และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
2. องค์กรจะต้องมีกระบวนการวิธีปฏิบัติงานในองค์กร ( Process ) มีแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
3. องค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล ( Person ) ทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกในองค์กรซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระกิจที่ได้รับมอบหมาย และยังเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กร อันได้แก่ผู้รับบริการ ( Customer ) และผู้ให้การสนับสนุน ( Supporter ) อีกด้วย
4. องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ ( Objective ) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์กรซึ่งในท้ายที่สุดจะนำไปสู่กิจกรรมหรือผลผลิตขององค์กร

จะเห็นได้ว่าในสังคมปัจจุบันแล้วคนส่วนใหญ่จะใช้ชีวิตไปกับการทำงาน โดยที่มึความรู้สึกรู้สึกที่มีต่องานนั้นจะอยู่ในรูปของภาระ หน้าที่ อย่างไม่มีทางเลือก ดังนั้นโดยองค์กรส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานโดยพยายามสร้างทัศนคติในทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด เพื่อให้พนักงานเล็งเห็นคุณค่าของงาน และให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร(Lawlor,1991) ซึ่งจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้เกิดความจงรักภักดี และอยากทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานและอยากร่วมพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า อันเนื่องจากรู้สึกว่าคุณค่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสรรหาวิธีทางต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้พนักงานทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

หากกล่าวถึงคำว่า ธนาคารพาณิชย์ นั้น เป็นที่ทราบกันดีว่า ก็คือ เป็นสถาบันทางการเงิน ซึ่งดำเนินการธุรกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทางด้านการเงิน จะเห็นได้ว่าในยุคปัจจุบันหลาย ๆ สถาบันการเงินหรือหลาย ๆ องค์กร ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นอย่างมาก ในการที่จะนำมาใช้บริหารเพื่อการแข่งขันระหว่างกัน เพื่อจุดประสงค์ที่เป็นที่ก้าวล้ำหน้ากว่าองค์กรอื่น ๆ อย่างไรก็ตามปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญของแต่ละองค์กรนั้น ๆ ในอันที่จะส่งผลให้ธุรกิจหรืออื่น ๆ เจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาไปพร้อม ๆ กับ เทคโนโลยีอันทันสมัยต่าง ๆ นั้น ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนั้น ๆ แม้ว่าจะ มีการพัฒนาเทคโนโลยีไปก้าวล้ำเพียงใด แต่หากบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ มิได้มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงก้าวไปพร้อม ๆ กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นั้น ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรเกิดขึ้นและดำรงอยู่ได้ด้วยบุคลากรขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นต้นทุนที่ได้ลงทุนไว้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี สิ่งสำคัญที่หลาย ๆ องค์กรพึงคำนึงอยู่เสมอ ก็คือการพัฒนาปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร, เวลาในการทำงานที่เหมาะสม, ปริมาณงานต่าง ๆ มีการกระจายอย่างเหมาะสม รวมถึงสิ่งจูงใจต่าง ๆ ในอันที่จะให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และขอมทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และผลสุดท้ายขององค์กรก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามลำดับในทัศนะของ Kiesler ( อ้างถึง Chetle ใน Kiesler, 1983 : 9 ) มีความคิดว่าแต่ละบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะนำตัวเองผูกพันกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งผลของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานย่อมจะมีส่วนเกี่ยวเนื่องกับระดับของความยึดมั่น หรือความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันไป

ตามปกตินั้น นโยบายการทำธุรกิจส่วนใหญ่แล้วจะมีเป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ ทำอย่างไรให้ได้กำไรสูงสุด โดยเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด จึงทำให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดทั้งเวลาและแรงงาน ซึ่งรวมถึงประหยัดค่าใช้จ่าย และให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยอยู่ในระบบของการควบคุมที่ดี ซึ่งหากสามารถทำได้ดังกล่าวแล้วก็จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกันทรัพยากรที่สำคัญที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งก็คือพนักงาน ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแกนหลักในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และจะสนับสนุนให้ธนาคารสามารถที่จะดำรงรักษาลูกค้าไว้ได้เพื่อทำธุรกรรมด้านการเงินซึ่งกันและกัน นอกเหนือจากธนาคารในปัจจุบันมีการแข่งขันในการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีต่าง ๆ ตามสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงระหว่างธนาคารด้วยกัน แล้วต่างก็ยังมีกรมุสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรให้มากที่สุด

ในบรรดาธนาคารต่างประเทศที่ดำเนินธุรกิจด้านการเงินในประเทศไทย ธนาคารซิตี้แบงก์ เป็นธนาคารต่างชาติที่มีความสำคัญมากธนาคารหนึ่งในประเทศไทย โดยที่ธนาคารซิตี้แบงก์แยก สาขามาจากธนาคารต่างประเทศที่ค่อนข้างเก่าแก่ เป็นธนาคารที่มีบริษัทแม่เป็นต่างชาติ คือ ซิตี้คอร์ป โดยที่ เมื่อ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2541 ที่ผ่านมา ซิตี้คอร์ปได้รวมกิจการกับทราเวลเลอร์สกรุ๊ป จึงมาเป็นซิตี้กรุ๊ปซึ่งถือเป็นสถาบันการเงินใหม่ที่มีศักยภาพสูง มาร่วมให้บริการทางการเงินหลาย รูปแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้า 100 ล้านรายทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าสถาบัน โดยผ่านเครือข่ายสาขาใน 100 ประเทศทั่วโลก ธนาคารซิตี้แบงก์ ประเทศไทย เริ่มดำเนินธุรกิจในปี พ.ศ. 2512 โดยที่ปัจจุบันธนาคารฯ ได้นำเสนอบริการด้านการเงินอย่างหลากหลายทั้งสายบุคคลชน กิจสาขาสถาบันในชนกึ่งและสาขานบดึรณกึ่ง โดยกิจการของธนาคารและบริษัทในเครือซิตี้คอร์ป ให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่า 500,000 ราย และมีพนักงานรวมประมาณ 1400 คนในประเทศไทย (เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการฝึกอบรมปฐมฤกษ์พนักงานใหม่, 2543 : 12 )

จากระยะเวลามากกว่า 10 ปี ที่ธนาคารฯ เปิดทำการมา นับเป็นเวลายาวนานพอที่จะสร้างความรู้จักและความเชื่อถือกับคนในประเทศไทย ด้วยนโยบายการทำงานและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พัฒนามุ่งหน้ามาอย่างต่อเนื่อง และมีเครือข่ายมากที่สุดในโลก โดยดูจากวิสัยทัศน์ของธนาคารฯ ที่ว่า “ มุ่งมั่นเป็นธนาคารระดับโลก...เอกลักษณ์ในการมีเครือข่ายสาขาทั่วโลก...ทุ่มเทให้ลูกค้าของเรา...มีความแข็งแกร่งทางการเงิน...เสมอต้นเสมอปลาย...สนับสนุนและช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง...นำเสนอบริการที่เหนือกว่าแก่นักลงทุนตลอดเวลา “

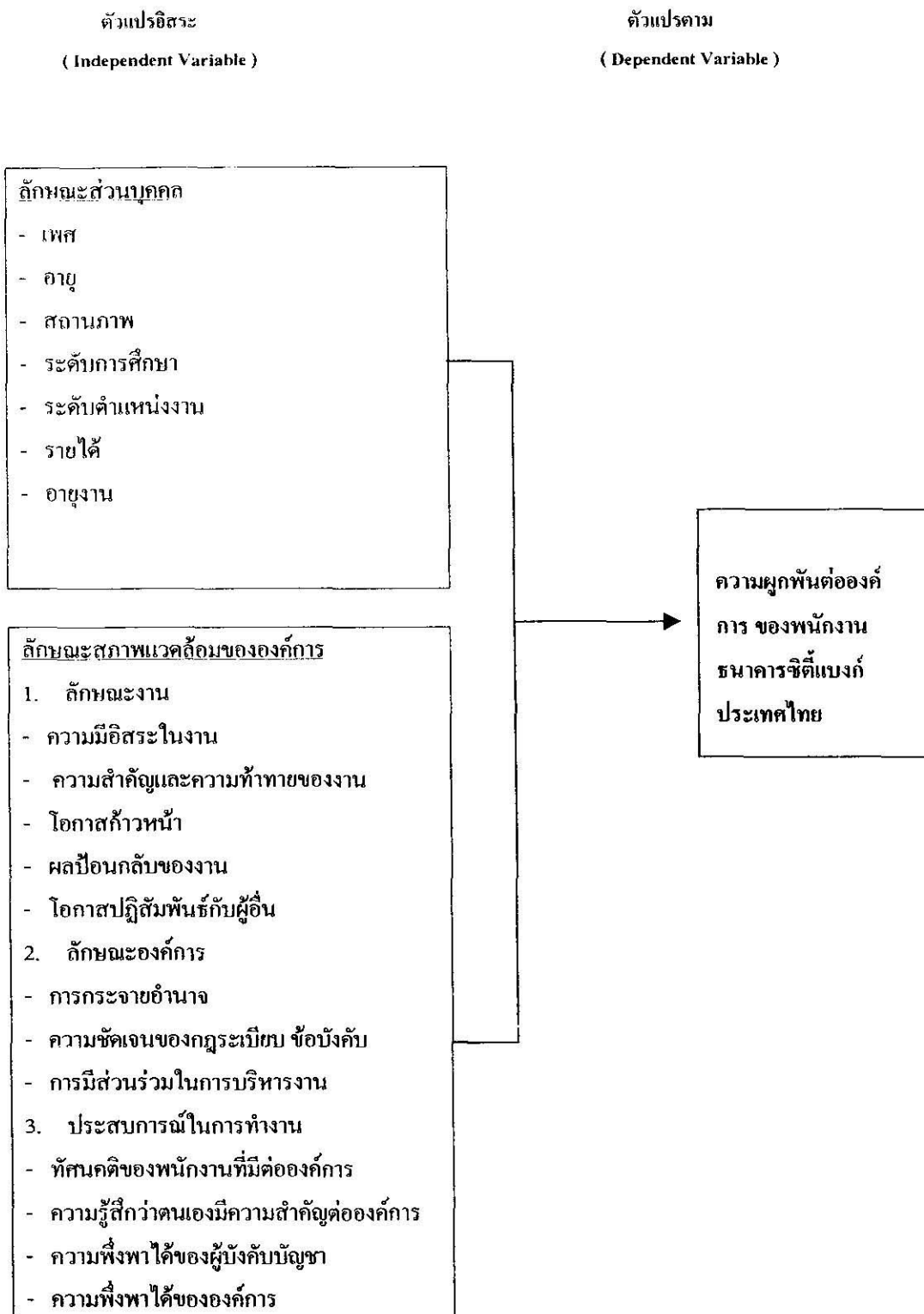
ด้วยวิสัยทัศน์ดังกล่าว ธนาคารซิตี้แบงก์ ในประเทศไทยจึงเป็นที่รู้จัก โดยมีภาพพจน์ ที่เป็นเอกลักษณ์ความทันสมัยทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ความเป็นธนาคารที่ทันสมัย โดดเด่นด้านเทคโนโลยีด้วยบริการธนาคารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกสะดวกกับลูกค้า โดยเมื่อ 4 – 5 ปี ที่ผ่านมาก็เปิดโหมการเงินสำนักงานโมเดิร์นร้านส์ที่มีสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นมาตรฐานเดียวกันของโมเดิร์นร้านส์ของซิตี้แบงก์ทั่วโลก นั่นคือออกมาในรูปแบบของแถบเส้นสีฟ้าและโลโก้สัญลักษณ์ของซิตี้แบงก์ มีนโยบายที่จะเสนอบริการชั้นเลิศ ที่เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เสนอบริการที่เป็นเลิศ ในขณะที่เดียวกันก็มีการเลือกสรรและพัฒนาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะเป็นเลิศ โดยที่ผ่านมาชื่อเสียงของธนาคารฯที่ออกมามีทั้งในแง่บวกและลบตามสายตาของบุคลากรภายนอก ในช่วงที่ผ่านมารธนาคารฯเองได้มีการสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงานต่อธนาคาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากที่สุดในอนาคตอันที่จะก่อผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรวมสิ่งที่พนักงานระดับหัวหน้าพึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานไว้ในเป้าหมายการทำงาน “ Key Performance Indicator “ ของระดับหัวหน้างานขึ้นไปทุกคน โดยโครงการที่มีชื่อว่า “ Voice of Employee “ หรือเรียกกันสั้น ๆ ว่า VOE เมื่อประมาณ 2 ปีที่ผ่านมา โดยจะเป็นการสอบถามถึงความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ต่อตัวธนาคารฯ ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน



สภาพแวดล้อมการทำงานต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้พนักงานเกิดความพอใจมากที่สุด โดยจะมีการสำรวจกันประมาณทุก 3 – 4 เดือน นอกจากนี้ สืบเนื่องจากนโยบายและวัตถุประสงค์ของธนาคารฯในการทำธุรกิจ จากการพัฒนาเพื่อนำหน้าอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้พนักงานของธนาคารฯ ต้องทำงานเกินเวลาปกติอยู่เสมอ ๆ รวมถึงการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้นจนกระทั่งไม่นานมานี้ทางผู้บริหารระดับสูงเองจึงพยายามใช้กลยุทธ์ที่สร้างความรู้สึที่ดีต่อพนักงานพยายามสร้างให้พนักงานรู้สึกว่าธนาคารฯให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น ดังได้มีการออกโครงการใหม่ ๆ เช่น สุขสันต์วันเกิดให้กับพนักงานโดยส่งเค้กให้พร้อมการ์ดร่วมยินดีในวันเกิด ซึ่งได้เริ่มมาประมาณเดือนมิถุนายน พ.ศ 2543 ที่ผ่านมา และมาจนถึงล่าสุดได้ออกโครงการ ชื่อว่า “ A Happy Pay Day” ( The day that we get our paycheck and the day we get ready to go home at 5 pm. ) เพื่อให้พนักงานทุกท่าน ได้กลับบ้านเร็วขึ้นตามเวลาเลิกงานที่แท้จริง

จากการที่ศึกษาและเคยเป็นพนักงานผู้หนึ่งที่ ธนาคารซีทีบีแมงก์ ประเทศไทย จึงมีโอกาสดูสัมผัสและทราบถึงความรู้สึกในฐานะที่เป็นพนักงานเช่นกัน และตระหนักถึงความผูกพันต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงานในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน อันประกอบขึ้นจากลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อมที่ผสมผสานกัน เนื่องจากแต่ละตัวบุคคลต่างก็มีพื้นฐานส่วนตัวที่คิดตัวมาเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กร ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอยู่ก็จะมีสภาพเงื่อนไขเป็นไปในหลายลักษณะต่างกัน ทั้งแง่ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน เป็นต้น ( ธงชัย สันติวงศ์ : 2535 ) โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลกระทบโดยตรงกับผลการทำงานของพนักงานและอัตราการลาออก ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญโดยที่องค์กรจะต้องคงไว้ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรหากมีอยู่แล้วของพนักงาน และต้องมีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นด้วยและเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงต้องการที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีบีแมงก์ ในประเทศไทยว่ามีความผูกพันต่อธนาคารฯเป็นอย่างไรในฐานะที่เป็นธนาคารที่มีความสำคัญมากธนาคารฯหนึ่งในประเทศไทยและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในอันที่จะเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีผลต่อการทำงาน อันจะมีผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของธนาคารฯ ที่จัดเป็นองค์กรชั้นนำในประเทศไทย

## 1.2 กรอบแนวความคิด



### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ ธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย รวมถึงศึกษาปัจจัยลักษณะแวดล้อมขององค์การใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ ธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง
2. ลักษณะส่วนบุคคล พนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่มี เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้ อายุงาน ที่ต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน
3. ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การ ด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์การและประสบการณ์ในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อธนาคารซีทีแบงก์ ในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มประชากรคือพนักงานซีทีแบงก์ ประเทศไทย ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นจำนวนทั้งสิ้น 311 คน โดยเป็นระดับหัวหน้างาน 89 คน และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา 222 คน

### 1.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้อาจจะมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ดังนี้

1. ในการศึกษาความผูกพันของแต่ละบุคคล อาจไม่สามารถจะวัดออกมาเป็นอัตราที่แน่นอนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน เช่น อารมณ์ของพนักงาน ณ เวลานั้น ๆ สภาพแวดล้อม ทัศนคติโดยส่วนตัว
2. ในการกรอกแบบสอบถาม เนื่องจากธนาคาร ซีทีแบงก์ จะค่อนข้างเข้มงวดในเรื่องของการให้ข้อมูลออกไปภายนอก และมีนโยบายกฏข้อบังคับปฏิบัติหลายอย่างต่อพนักงาน ซึ่งอาจมีผลต่อการให้ข้อมูลที่เป็นจริงของพนักงาน เพราะใช้สถานที่ในที่ทำงาน อาจมีข้อจำกัดด้านเวลาไม่เพียงพอที่จะใช้ในการตอบคำถาม

## 1.7 นิยามศัพท์

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้ อายุงาน
2. ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง สภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดไว้ ดังนี้

### 2.1 ลักษณะงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานที่พนักงานปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่

- ความมีอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะที่ให้โอกาสพนักงานสามารถกำหนดวิธีและแนวทางปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของตนได้ รวมถึงการมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง
- ความสำคัญและความท้าทายของงาน หมายถึง งานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและมีผลต่อผู้อื่น และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้ทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานรวมถึงใช้ความสามารถหลากหลายในการปฏิบัติงาน
- โอกาสก้าวหน้า หมายถึง โอกาสที่ได้รับการพัฒนาตนเอง หรือมีโอกาสนำหน้าที่ขึ้นกับความสามารถของตนเอง
- ผลป้อนกลับของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานนั้นมีโอกาสได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตน
- โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร รวมถึงผู้ร่วมงานมีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในการทำงาน

### 2.2 ลักษณะองค์กร หมายถึง ลักษณะของโครงสร้างหรือระบบการบริหารงานในองค์กร

- การกระจายอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจและโอกาสในการปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง ให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร
- ความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจร่วมกันได้
- การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำนโยบาย เป้าหมาย การแก้ไขปัญหาหรือการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ

2.3 ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ประสิทธิภาพที่เกิดจากการรับรู้ของพนักงานนั้น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเกิดจากการสั่งสมมาตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

- ทศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร หมายถึง แนวโน้มความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพขององค์กร โดยรวมว่าเป็นอย่างไร
- ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบทบาทของตนในองค์กรว่าได้รับการยกย่อง การยอมรับ มีคุณค่า และการได้รับความสำคัญจากหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน
- ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีความสามารถในการบริหารงานและบริหารบุคคลและเอาใจใส่
- ความพึงพอใจขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานนั้นเกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เมื่อมีปัญหาเดือดร้อน

3. OFFICER หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป

4. NON-OFFICER หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติงาน

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษา จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ของธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย ในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและเพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อธนาคารฯ ได้อย่างถูกต้องโดยบริหารพนักงานของธนาคารฯ ให้มีความรู้สึกสนุกกับงานที่ปฏิบัติ มีจิตสำนึกที่จะให้บริการกับลูกค้าของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ และทุ่มเทให้กับงานด้วยความสมัครใจ เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารฯ ที่มีอยู่หรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาติดต่อกับธนาคารฯ เกิดความพึงพอใจและประทับใจในบริการที่ได้รับจากพนักงาน ในอันจะดำรงไว้ซึ่งลูกค้าของธนาคารฯ ไม่เปลี่ยนแปลงไปใช้บริการของธนาคารฯ อื่นที่เป็นคู่แข่ง ในขณะที่เดียวกันหากเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ ก็จะอยากมาใช้บริการของธนาคารฯ เป็นการขยายฐานของลูกค้ามากขึ้น ซึ่งเมื่อมีลูกค้ามากขึ้น สิ่งก็ตามมาก็คือผลกำไรของธนาคารฯ อันเป็นเป้าหมายของการทำธุรกิจ ก็จะมีมากขึ้นตามลำดับและสามารถบรรลุตามเป้าหมาย

## บทที่ 2

### แนวความคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมุ่งจะศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันหรือความพึงพอใจในการทำงาน อันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลำดับหัวข้อดังนี้

#### 2.1 แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

- 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.1.3 แนวความคิดของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.1.4 แนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน
- 2.1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

#### 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับประเภทของทัศนคติ

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ

- 2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow
- 2.3.2 ทฤษฎีแห่งสิ่งจูงใจ – สุขศาสตร์ ของเฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg )
- 2.3.3 ทฤษฎีความคาดหวัง ( Expectancy ) ของ Vroom

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

#### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

เกี่ยวกับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรนี้ ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและให้คำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ต่าง ๆ กันในหลายทัศนะ ดังนี้

บรูซ บุชานัน ( Bruce Buchanan, 1974 : 533 ) ได้ให้คำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความรู้สึกพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและคำนิยามขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและคำนิยามขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

ไลแมน คัมเบิลยู พอร์เตอร์ (Lyman W. Porter, 1974: 603) ซึ่งนับว่าเป็นผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่ง ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะถูกบ่งชี้ออกมาดังนี้

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่อมั่นอย่างแน่นนอน และมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

แมรี เชลดอน (Mary Sheldon, 1978 : 143) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีความเห็นว่างค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ อายุงาน เพศ และระดับตำแหน่ง

Mowday, Richard and others (1982 : 649) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ในอันที่จะผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง ในการที่จะสร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองให้องค์การมีสภาพที่ดีขึ้น

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากอันจะทำให้ให้องค์การเกิดความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้น ก็คือความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ โดยจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ คือ

- **อัตราการขาดงาน (Absenteeism)** ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เชื่อว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จากการศึกษาของเดโคทิส และซัมเมอร์ (De Cotiis and Summers : 1987) ได้พบว่าความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญและกำลังใจ อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ส่วนทางตรงกันข้าม หากพนักงานที่มีความผูกพันต่ำจะมีความผูกพันต่อสิ่งอื่น เช่น งานอดิเรก ครอบครัวหรือกีฬา เป็นต้น จากการศึกษาของ ร็อดและสเตียร์ (Rhodes and Steers : 1958) ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของพนักงาน ได้พบว่า ความผูก

พันต่อองค์การเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่งซึ่งมีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่ทำนายได้ถึงแรงจูงใจในการเข้างาน นอกจากนี้ ยังมี บลาว (Blau : 1986) ได้ศึกษาพบว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะแสดงความเฉื่อยชาหรือมีการขาดงาน โดยไม่มีเหตุผลนั้นน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

- **อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover)** นักวิชาการเชื่อว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีความสัมพันธ์สูงและส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ถือเป็นที่ใช้ทำนายการลาออกได้ดี นับว่าสอดคล้องกับความหมายของความผูกพันต่อองค์การ คือ ความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานที่จะทำงานกับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย และไม่มีความต้องการที่จะโยกย้ายไปทำงานกับองค์การอื่น (Steers and Porter : 1983) นักวิชาการจึงได้ให้ความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงก็จะมีความต้องการอย่างมากที่จะอยู่กับนายจ้างและนำไปสู่การสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยที่ความผูกพันนี้จะผูกพันกับการลาออก นั่นคือพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมีความคิดที่จะลาออกต่ำ มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่า (Steers and Porter : 1983) เนื่องจากว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันจะสร้างความรู้สึกที่เป็นพันธะต่อนายจ้าง หากบุคคลยังมีความผูกพันมากก็จะยังต่อต้านสิ่งกระทบจากภายนอกมาก เช่น จากองค์การอื่น แต่จะต่อต้านเพียงเล็กน้อยจากสิ่งกระทบภายใน เช่น ระหว่างกลุ่มงานหรือระหว่างบุคคลในองค์การ และสิ่งที่กระทบจากภายในจะยิ่งไร้ผลหากมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และยังคงความเป็นสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การนั้นอยู่ ก็จะเป็นการทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในด้านของการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Kiesler : 1971) ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย มักจะไม่ค่อยเกิดความประทับใจต่อองค์การที่เกี่ยวข้องด้วย (กรรณันต์ เปล่งขำ : 2533) ส่วน วิลเลียม และ ฮาเซอร์ (Williams and Hazer : 1986) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการลาออกมากกว่า ความพึงพอใจในงาน หรือความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่ทำนายการลาออกของพนักงานได้เป็นอย่างดี

- **การปฏิบัติงาน (Job Performance)** พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงก็จะมี ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์การ ซึ่งความพยายามอาจถ่ายทอดไปถึง การปฏิบัติงานที่แท้จริง แม้ว่าความพยายามอาจจะไม่สามารถเป็นตัวรับประกันได้อย่างเพียงพอถึงการปฏิบัติงานที่ดี หากว่าพนักงานนั้นขาดความสามารถหรือขาดความเข้าใจธรรมชาติของงานที่ได้รับมอบหมาย นั่นหมายถึงว่าความผูกพันต่อองค์การอาจจะไม่ได้เป็นตัวตัดสินระดับการปฏิบัติที่ชัดเจนแน่นอนนัก แต่อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญอันนำไปสู่ความพยายามและอาจมีผลเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน แต่อาจเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อม ซึ่ง



ความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลต่อความพยายามของพนักงานที่จะใช้ในการทำงานและความพยายามนี้เองที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน (Steers and Porter : 1983)

- การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (**Organizational Goal Attainment**) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความต่อเนื่องในการผสมผสานตนเองกับองค์การ และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์การให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะมีความผูกพันอย่างมากต่องาน โดยที่ลักษณะงานจะเป็นตัวแทนทำให้บุคคลสนับสนุนกิจกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากว่างานนั้นคือหนทางที่ตนเองสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ (ภรณ์ กิริติบุตร : 2529)

### 2.1.3 แนวความคิดของความผูกพันต่อองค์การ

คริสโตเฟอร์ (Christopher, 1993 อ้างจาก ฉัฐภูมิ วัฒนศิริพงศ์ 2537) นักวิชาการ ได้จำแนกสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็น 3 ประเภท ที่มีลักษณะคล้ายกัน คือ

- **แนวคิดด้านความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment)** มองว่าคนต้องอยู่กับองค์การเพราะว่าจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นแล้วจะสูญเสียผลได้หลาย ๆ อย่างที่ควรจะได้จากการลงทุนไป เมื่อเปรียบเทียบกับความสมดุลของรางวัลหรือผลที่ได้จากการที่บุคคลยังอยู่ในองค์การ โดยเทียบกับค่าครองชีพของบุคคล หากพิจารณาถึงการลงทุนของบุคคลที่มีต่อองค์การ และเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ดังที่ แคนเตอร์ (Kanter : 1974) ได้กล่าวถึงว่าความผูกพันที่เป็นเครื่องมือของบุคคล ก็คือ บุคคลผูกพัน เพราะความผูกพันเกี่ยวข้องกับบทบาทของงาน สังคม กำไร รวมถึงการให้รางวัล ซึ่งเป็นมุมมองในแง่ของพฤติกรรม

- **แนวคิดด้านความผูกพันทางจิตใจ (Affective Commitment)** เป็นความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางอารมณ์ อันทำให้เกิดความสามัคคีของกลุ่ม โดยที่พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกัน และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ดังที่ (Kanter : 1974) มองว่าคนอยู่ทำงานกับองค์การโดยที่ไม่ลาออก ก็เพราะว่ามีความปรารถนา หรือมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ มีความรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งด้วยประสบการณ์ที่เมื่ออยู่ร่วมกับองค์การของพนักงานที่ผ่านมา และความมีอำนาจอย่างเต็มที่ในบทบาทงานของที่เหมาะสม จะช่วยพัฒนาความรู้สึกดังกล่าวให้สูงขึ้น โดยเป็นมุมมองในแง่ทัศนคติ

- **แนวความคิดด้านความผูกพันปกติ (Normative Commitment)** เป็นความผูกพันที่เกิดจากการประเมินว่าความผูกพันเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรกระทำจึงเชื่อฟัง และกลายเป็นความจำเป็น โดยเป็นบรรทัดฐานที่จะต้องผูกพัน มีการแทรกแซงโดยระบบสังคมจึงจะเป็นความเหมาะสม (Kanter : 1974) เป็นการมองว่าคนจะผูกพันหรือรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้ ก็เนื่องจากคิดว่าเป็น

สิ่งที่ควรจะทำหรือเป็นสิ่งที่ควรจะทำ เพื่อความเหมาะสมทางสังคม โดยที่พนักงานจะรู้สึกว่ามีพันธะ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยจะต้องรับรู้บรรทัดฐานขององค์กร เช่น ความจงรักภักดี ความเลื่อมใสศรัทธา ที่มีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ ซึ่งเป็นมุมมองในแง่บรรทัดฐานทางสังคม

อเล็น และ เมเยอร์ (Allen and Meyer, 1986) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่น่าสนใจ โดยแบ่งออกเป็นแนวความคิดใหญ่ ๆ ได้ 3 แนวทาง คือ

- **แนวความคิดในด้านพฤติกรรม (Behavior)** ซึ่งมองว่าเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะเกิดความสม่ำเสมอของพฤติกรรม มีความคงเส้นคงวาในการทำงานเพื่อองค์กร มีความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน โดยจะเปรียบเทียบถึงผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นหากเขาต้องการที่จะออกจากองค์กร โดยที่จะพิจารณาถึงผลเสียในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่สูญเสียไป

โดยที่มีทฤษฎีที่มีชื่อเสียง และจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet theory) ของเบคเคอร์ (Becker, 1960) โดยที่เขาได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple exchange paradigm ในการสร้าง side-bet theory โดยสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีการเปรียบเทียบดูว่าหากบุคคลนั้นลาออกจากองค์กรไป บุคคลนั้นจะสูญเสียอะไรไปบ้าง เป็นเพราะว่าเมื่อบุคคลได้เข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุนที่เรียกว่า Side-bet ซึ่งอาจออกมาในรูปแบบของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่ได้เสียไป รวมถึงการที่ยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานกับองค์กรอื่น ดังนั้นแล้ว บุคคลนั้นก็ย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว เช่นบำเหน็จบำนาญ อันนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน ซึ่งหากบุคคลนั้นลาออกไปก่อนครบกำหนดเวลาก็เท่ากับว่าสิ่งที่เขาลงทุนไปทั้งแรงกาย แรงใจ สติปัญญานั้นได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า ดังนั้นการที่บุคคลเราได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กร ยั่งยืนเท่าใด ก็เท่ากับการลงทุนของบุคคลนั้นได้เพิ่มสะสมขึ้นจึงทำให้เกิดความยากลำบากในการตัดสินใจลาออกจากองค์กร ซึ่งหากตัดสินใจลาออก ย่อมหมายถึงว่าจะเป็นการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ (Becker, 1960 ; Buchanan, 1974)

- **แนวความคิดในด้านทัศนคติ (Attitude)** เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยที่นักวิชาการกลุ่มนี้มองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อที่จะช่วยให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ (Sheldon, 1971 ; Steers and Porter, 1983)

- **แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม** แนวความคิดนี้มองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดี และความเต็มใจที่จะอุทิศตนเองให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลนั้นรู้สึกว่าจะเมื่อได้เข้ามาเป็นสมาชิก

ขององค์กร เขาจะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ

#### 2.1.4 แนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน ( Exchange Paradigm )

จอร์จ ซี ฮอร์แมน (Gorge C.Homan ; 1985 : 152 – 190) มีแนวความคิดว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมาอย่างไรจะขึ้นอยู่กับการใช้เหตุผลในการประเมินคุณค่าของผลตอบแทนที่จะได้รับไม่ว่าในรูปของ ของรางวัลหรือความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

เจม มาร์ช และเฮอริเบิร์ต ไชมอน (Jame G. March and Herbert A. Simon : 1958) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรและสมาชิกที่ทำงาน จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่แลกเปลี่ยนกัน โดยที่แต่ละฝ่ายจะเรียกร้อง และแสดงความต้องการต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีการแลกเปลี่ยนกัน โดยที่เมื่อองค์กรได้ให้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้ สมาชิกก็จะทุ่มเทความรู้ และความสามารถให้เป็นการตอบแทน

ผลงานที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เรื่องความผูกพันต่อองค์กร ที่ได้อธิบายไว้ได้อย่างชัดเจน เป็นเรื่อง Side bet ของ Howard S.Becker เป็นการพัฒนามาจากแนวความคิดเรื่องกระบวนการต่อรอง (Bargaining) ทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรม โดยจะกล่าวถึงเรื่องของการต่อรอง ระหว่างบุคคลกับองค์กร ที่ว่าบุคคลมีความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งใดก็ตามนั้น เนื่องจากบุคคลนั้น ๆ ได้เกิดการลงทุน side bet (นั่นหนา ประกอบกิจ :2538) ต่อสิ่ง ๆ นั้นไว้ และหากบุคคลไม่ตัดสินใจที่จะผูกพันต่อสิ่งนั้น ก็อาจจะเกิดการสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงจำเป็นต้องกระทำโดยไม่มีทางเลือกอย่างอื่น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ตามปกติ เมื่อบุคคลใดก็ตามได้ตัดสินใจ เข้าเป็นพนักงานขององค์กรนั้น ๆ แล้ว ย่อมที่จะคาดหวังที่จะสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ ซึ่งหากองค์กรนั้นสามารถจูงใจพนักงานของตนสามารถบรรลุเป้าหมายของพนักงานได้ ก็จะส่งผลให้พนักงานนั้น ๆ ต้องการที่จะปฏิบัติต่อในองค์กรต่อไป เกิดความจงรักภักดีและมีความผูกพันกับองค์กร ในทางกลับกันหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานนั้นๆ ได้ แล้ว ระดับของความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลนั้น ก็ย่อมลดลง หรือเกิดความเหินห่าง (Alienation) ต่อองค์กรนั้นเพิ่มขึ้น

#### 2.1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ในปี 1973 พอร์ทเตอร์ และ สเตียร์ส (Porter and Steers อ้างถึงใน กรณี กิริ์ติบุตร, 2529 : 94) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์กร ว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กร หรือผลออกไปมี 4 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น อัตราค่าจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์กร
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

นอกจากนี้ สเตียร์ส (Steers, 1977 : 122) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job characteristics) หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายในงาน (Variety) ความประจักษ์ในงาน (Task identity) ผลป้อนกลับของงาน (Feed Back) และงานที่มีโอกาสปะทะสังสรรค์กับผู้อื่น (Social interactions)
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experience) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่า มีความรับรู้ต่อการทำงานในองค์การที่ผ่านมาอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group attitudes) ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์กร (Met expectation) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal importance) และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (Organization dependability)

Litwin and Stringer (1968) ได้ทำการศึกษาถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นว่าจะนำทำงานหรือไม่อย่างไร อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ดังนี้

- ความท้าทายของงาน
- การได้รับรู้เกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงาน
- ความชัดเจนของการคาดหวังถึงผลการปฏิบัติงาน
- ความต้องการขั้นพื้นฐานที่องค์กรนั้น ๆ จะตอบสนอง
- ความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นในองค์การในการปฏิบัติงาน

## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับประเภทของทัศนคติ

ประเภทของทัศนคติ (กรองแก้ว อยู่สุข : 2534) ได้มีการแบ่งทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ งานได้ 3 ประเภท

- **ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)** หมายถึง ทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานใน ความรับผิดชอบ ด้วยอารมณ์ความรู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งเป็นทัศนคติด้าน ความรู้สึกทั้งในด้านความรู้สึก และความตั้งใจ หากได้รับการตอบสนองหรือปฏิบัติที่ดี ก็จะเกิด ความพึงพอใจ

- **ความต้องการมีส่วนร่วม (job involvement)** หากทัศนคติของพนักงานมีความพึงพอ ใจอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งถ้าพนักงานให้ความสำคัญและมีความเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าใดก็จะทำให้ผลผลิตใน การทำงานเพิ่มขึ้น จำนวนคนที่ลาออกและมาทำงานสายก็จะน้อยลง โดยจะต้องให้พนักงานเห็นว่ การเข้ามามีส่วนร่วมตัวพนักงานนั้นมีประโยชน์และมีความสำคัญต่องาน

- **ความผูกพันกับองค์การ (organizational commitment)** เมื่อพนักงานพึงพอใจและเข้า มามีส่วนร่วม จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การถึงขนาดมีความจงรักภักดีและเกิดความ ผูกพันขึ้น ต้องการที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย แม้ว่าองค์การจะเผชิญกับวิกฤติการณ์แล้วร้ายก็จะ พยายามช่วยกันแก้ปัญหาให้กับองค์การ

## 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ

### 2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า พฤติกรรมของคนเราจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรง จูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคน อีกด้วย ดังนั้น จึง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้เรียนรู้และทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการ (motives, wants) ของบุคลากรในองค์การ ว่ามีรูปแบบเป็นอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวข้างต้น ได้รับการ ศึกษาอย่างถูกต้องจนกระทั่ง ตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นมาได้ โดยที่ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ Abraham Maslow ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนที่ว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการ และ ความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดขึ้นมาจนถึงตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีใจแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะมามีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความ ต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นความต้องการนี้ก็คือ “Hierarchy of Needs” ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง

ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. **ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)** ความต้องการพื้นฐานขั้นแรก ของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็น สิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำเป็นต้อง ใฝ่หาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มีมนุษย์ขาดสิ่ง ต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองอยู่ ให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจ มนุษย์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ ก็เป็นความต้องการด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความ ต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิตใจ หรือความนึกคิด ก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. **ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of safety needs)** ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมี ความ ต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคงต่าง ๆ (Security needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัย และความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค้ำประกันสัญญาจากฝ่าย นายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนไว้ในระยะยาว ในธุรกิจ ความจำเป็นในด้าน



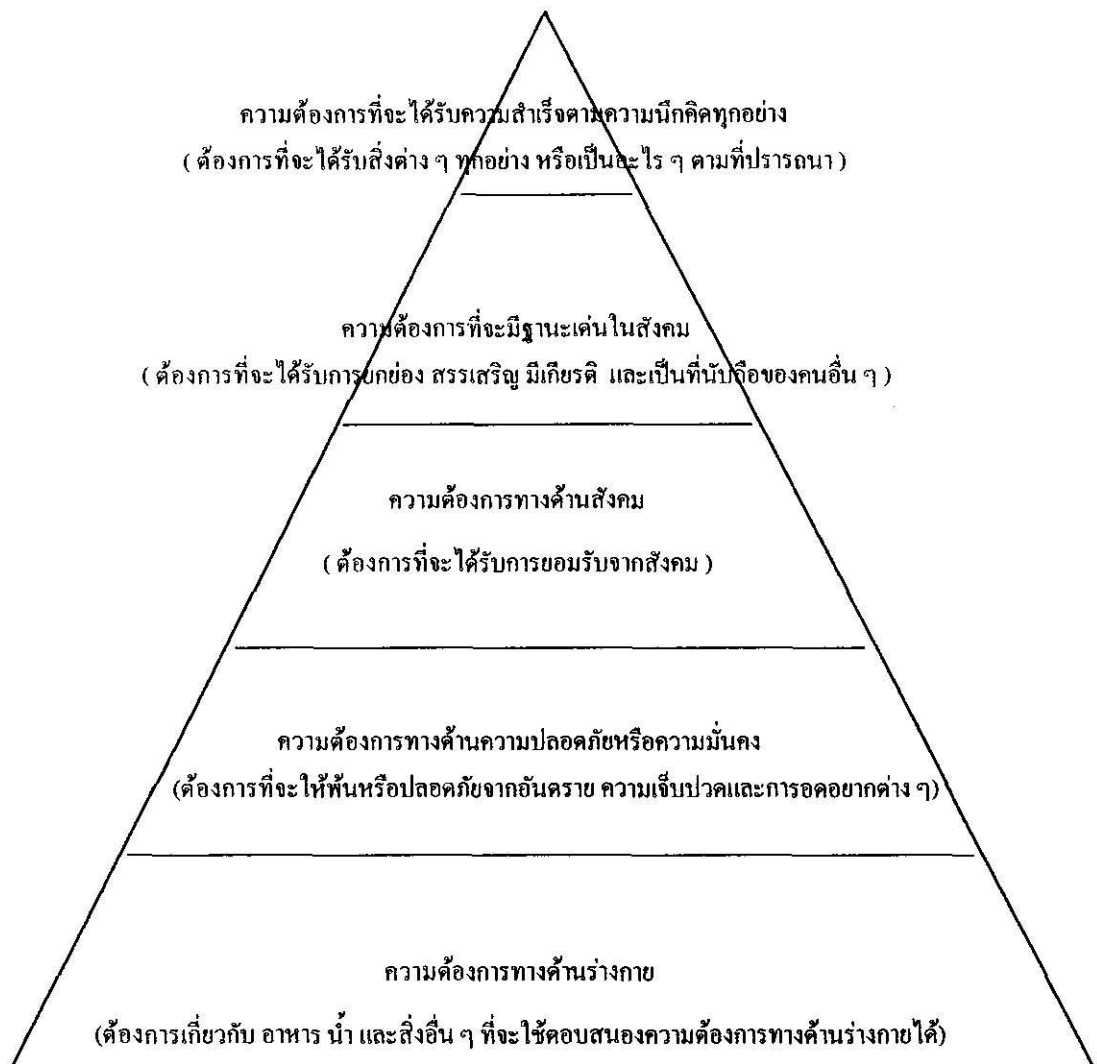
ความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ ก็ได้แก่การที่คนงานเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ การที่ต้องออกจากงานย่อมทำให้คนงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่าง ๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตเห็นได้จากกรณีที่คุณได้รับรายได้ที่เพียงพอสำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้ว คนงานก็จะทำการออมเงินเพื่อให้เป็นสิ่งประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบรายได้ในอนาคต ก็อาจจะทำงานหนักขึ้นหรือย่นขันแข็งขันเพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของคนและจ้างเขาต่อไป หรือในกรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3. **ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belongingness needs)** ภายหลังจากที่คุณได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกของต่าง ๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เขาจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก หรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะเข้าไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอดน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้ เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. **ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or status needs)** ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในธุรกิจ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าว มักจะแสดงออกในรูปที่ว่า บุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5. **ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-actualization or realization)** ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้น อย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดดังกล่าวนี้ มีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน แต่ละคนต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในธรรมชาติของตัวอย่างของความต้องการชนิดนี้ก็มีเช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้น ทฤษฎีความรู้เข้าใจอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับคาราโลก ความอยากมีครอบครัวที่มีบุตรหญิงชายในจำนวนที่เหมาะสม ความอยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกฯ หรือประธานาธิบดี หรืออยากจะทำประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของตน หรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับความสุขทางใจ เหล่านี้ เป็นต้น



รูปที่ 1 : แผนภาพแสดง “Hierarchy of Needs” ตามทฤษฎีของ Maslow



### 2.3.2 ทฤษฎีแห่งสิ่งจูงใจ – สุขศาสตร์ ของเฮอรัชเบิร์ก ( Herzberg )

Herzberg, Mausner and Snyderman (1959 : 157) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's two factor theory) หรือมีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น Motivation Maintenance Theory, Dual Theory หรือ Motivation – Hygiene theory เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน Herzberg และคณะได้ทำการทดลอง โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คนจากอุตสาหกรรม 11 แห่งในบริเวณเมืองพิทส์เบิร์ก (Pittsburgh) มลรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคน เมื่อถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาารู้สึกว่าไม่ชอบงาน” ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ Herzberg และคณะได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานแต่ละคน ปัจจัยดังกล่าว Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor)

- **ปัจจัยจูงใจ** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยจูงใจดังกล่าวมีอยู่ 5 ประการคือ
  - ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง
  - การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
  - ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือปฏิบัติ เป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
- ความก้าวหน้า (Promotion) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลใน การมีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม
- **ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)** หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลใน บุคคลในจะเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้
  - เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน้าที่การงานนั้น เป็นที่พอใจแก่บุคลากรที่ทำงาน
  - โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) ในวิชาชีพ
  - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations, Superior, Subordinate, Peers) หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
  - สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
  - นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
  - สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่าง ๆ
  - ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีขึ้น เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและความไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่
  - ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงขององค์กร
  - วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision – technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

กล่าวได้ว่า การที่บุคลากรขององค์กรจะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนอย่างเพียงพอ ปัจจัยจิตใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ สำหรับปัจจัยคำจูนก็จะเป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ หรือเกิดกังวลในงานที่ทำ เช่น ความไม่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับเงินเดือนไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ และไม่มีความมั่นคงในงาน เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถมากที่สุด

### 2.3.3 ทฤษฎีแนวคิดว่าด้วยการคาดหวัง (Expectancy)

David Nadler และ Edward Lawler เป็นผู้ให้แนวคิดที่เน้นว่าการจูงใจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะบุคคลและสถานการณ์ จึงไม่มีแรงจูงใจใดที่จะใช้ได้ในทุกกรณี โดยทั้ง 2 ท่านได้ให้ทัศนะของการคาดหวังของบุคคลในองค์กร ว่าขึ้นกับปัจจัยต่อไปนี้

- แรงกดดันภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมซึ่งจะทำให้คนที่มีแรงกดดันต่อตัวเขาต่างกัน จะมีการคาดหวังที่ต่างกันไปด้วย และสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกันทำให้คนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
- บุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของเขาภายในองค์กร เช่น พฤติกรรมในการมาทำงาน การอยู่ภายในสถานที่ทำงาน การใช้ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน
- บุคคลจะมีความต้องการและเป้าหมายไม่เหมือนกัน ทั้งมีความพอใจในผลที่ได้ไม่เหมือนกัน
- บุคคลจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นทางเลือก โดยจะมีพฤติกรรมในทางที่เขาเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เขาเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลที่ไม่ต้องการติดตามมา

ทั้งนี้ การคาดหวังมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ (วิชัย โถสุวรรณจินดา : ความลับขององค์กร “พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่”) คือ

1. **การคาดหวังเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น** บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไรจะขึ้นอยู่กับในใจเขามีการคาดหวังอย่างไรเกี่ยวกับผลที่ติดตามมา เช่น คนงานที่คาดหวังว่า ถ้าเขามีการผลิตเพิ่มขึ้นเขาจะได้รับการยกย่อง เขาก็จะตัดสินใจทำงานหนักขึ้น แต่ถ้าเขาคาดหวังว่า แม้มีการผลิตเพิ่มขึ้นเขาก็จะไม่ได้ประโยชน์อะไรเพิ่มขึ้นเลย เขาก็จะไม่ทุ่มเทให้กับงานเป็นพิเศษแต่อย่างใด

2. **ความพอใจ** หรือ คุณค่าของผลที่เกิดขึ้น ผลที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นนั้น ได้ก่อให้เกิดความพอใจหรือคุณค่าแก่เขาเพียงใด เช่น คนที่คาดหวังว่าถ้าเขาทำงานหนักขึ้น เขาจะได้ค่าจ้าง

เพิ่มขึ้น ซึ่งจะสร้างความพอใจแก่เขามาก แต่ถ้าการทำงานหนักขึ้นทำให้เขาได้เพียงค่ายกย่องชมเชย (ซึ่งไม่ใช่เงิน) ก็จะทำให้เขามีความพอใจน้อย

3. **ความคาดหวังเกี่ยวกับกำลังความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน** ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลนั้นว่า ควรจะปฏิบัติงานดังกล่าวหรือไม่ เช่น พนักงานขายที่ได้รับแจ้งว่า ถ้าหากเขาเพิ่มยอดขายได้ร้อยละ 50 เขาจะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น แต่ก่อนที่เขาจะตัดสินใจว่าจะเพิ่มยอดขายนี้หรือไม่ เขาจะต้องประมาณโอกาสของความสำเร็จของการเพิ่มยอดขายนี้เสียก่อน ถ้าโอกาสสำเร็จมีน้อยมาก เขาอาจไม่สนใจที่จะเพิ่มยอดขายขึ้นก็ได้

นอกจากนี้ Victor Vroom (1970 : 91-103) ได้นำความคิดของ David Nadler และ Edward Lawler ไปพัฒนาปรับปรุงและได้ให้ความสำคัญต่อการคาดหวังกับการจูงใจ โดยตั้งทฤษฎีแห่งความคาดหวังซึ่งบางครั้งก็เรียกว่าทฤษฎี V.I.E. ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- V มาจากคำว่า Valence ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจ
- I มาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึง สื่อ เครื่องมือ วิชา ทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ
- E มาจากคำว่า Expectancy ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น เนื่องจากบุคคลมีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงต้องพยายามกระทำการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะได้รับความพึงพอใจ และก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

จะเห็นว่าทฤษฎีนี้ใช้ปัจจัยหลัก คือ ความคาดหวัง ความพอใจ ผลลัพธ์และสื่อกลาง โดยชี้ให้เห็นว่า ความคาดหวังและความพอใจ เป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายามหรือแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยถ้าความพอใจหรือความคาดหวังเท่ากับศูนย์แล้ว แรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ด้วย ตัวอย่างเช่น หากพนักงานคนใดคนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างมาก (ความพอใจสูง) แต่ไม่มีความเชื่อว่าเขามีความสามารถหรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมายได้ (ความคาดหวังต่ำ) แรงจูงใจจะมีน้อย หรือในทางกลับกันหากเขาเชื่อว่าเขาสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้ดีแล้ว (ความคาดหวังสูง) แต่ผลที่ติดตามมาไม่มีคุณค่าสำหรับเขา แรงจูงใจในการกระทำหรือปฏิบัติงานก็จะมีน้อยมากเช่นกัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นกรอบในการวิจัย เพื่อกำหนดตัวแปรและองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

Guilford และ Gray (1970 : 3) ได้แยกคำว่า การจูงใจออกเป็นหลายลักษณะ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

**ประการแรก** มองความสำคัญทางด้านสรีระวิทยา (Biological Importance) เช่น อารมณ์ (Emotion) แรงผลักดัน (Force) แรงขับ (Drive) สัญชาตญาณ (Instinct) ความต้องการ

**ประการที่สอง** มองความสำคัญทางด้านจิตใจ (Mental Importance) เช่น แรงกระตุ้น (Urge) ความปรารถนา (Wish) ความรู้สึก (Feeling) การเรียกร้อง (Demand) ความพยายามที่จะค้นพบ

**ประการสุดท้าย** กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Reference to object or Status in the environment) เช่น ความมุ่งหมาย (Purpose) ผลประโยชน์ (Interest) ความตั้งใจ (Intention) เจตคติ (Attitude) เป้าหมาย (Goal) คุณค่า (Value) เกิดความพอใจในการทำงานมาก การจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจคน ให้มีความรู้สึกผูกพันกับงาน โดยอุทิศกำลังกายกำลังใจและสติปัญญาให้แก่งานที่ทำการจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นเครื่องล่อ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Buchanan (1974 : 533-546) ได้ศึกษากับผู้จัดการบริษัทต่าง ๆ จำนวน 279 คน โดยเลือกศึกษาผู้จัดการที่มีอายุงานกับองค์กร ตั้งแต่น้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 2 - 4 ปี และ 5 ปีขึ้นไป พบว่าผู้จัดการที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด และผู้จัดการที่มีอายุงานไม่ถึงปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุดและได้สรุปว่า ลักษณะส่วนบุคคลจะ ที่เกี่ยวกับระยะเวลาในการทำงาน จะเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร

Hansen (1985 : 3040-A) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 63 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

Hoyle (1990 : 1519-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบโครงสร้างองค์กรกับความพึงพอใจในการสื่อสารของคณะวิชาความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและขวัญกำลังใจในสถาบันการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในคณะวิชาจำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือนสามารถทำนายความแปรปรวนขององค์กรได้ถึงร้อยละ 23 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถาบันที่ให้เงินเดือนสูงกว่าจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้มากกว่า

Mccaul (1982 : 157) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในบริษัท 3 บริษัท จำนวน 258 คน พบว่าพนักงานที่รู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ มีความสำคัญและท้าทาย จะส่งผลให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

Quinn (1985 : 1151-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ จำนวน 220 คน ได้พบว่า ครูใหญ่ผู้หญิงมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรมากกว่าครูใหญ่ผู้ชาย

Scheller (1986 : 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กร จากพนักงานโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่าอายุงานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

Sheldon (1971 : 213) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรจากกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และปฏิบัติงานในห้องทดลอง พบว่าองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ อายุงาน เพศ และระดับตำแหน่ง

อนันต์ คงจันทร์ (2532 :32 – 44) วิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารธนาคารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 216 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง พบว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า 20 ปี แตกต่างจากผู้บริหารที่ทำงานกับองค์กรมา 15 ปี หรือน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีระ วีระธรรมสาริต (2532 : 144) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้า / เทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย พบว่า

1. อายุตัว อายุงาน และระดับการศึกษาของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ยกเว้นตัวแปรด้านเพศ และสภาพการสมรส
2. ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ต้องติดต่อกับผู้อื่นของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ระบบการพัฒนาความดีความชอบ การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนา และฝึกอบรมของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ยกเว้นตัวแปรด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร

4. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของผู้บริหาร

นภาเพ็ญ โหมาศวัน (2533 : 95 - 96) ได้ศึกษาถึง เรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร โดยที่ศึกษาเฉพาะกรณี ของ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จากผลการศึกษาปรากฏว่า ความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอยู่ในระดับสูง

1. ปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาของการปฏิบัติงานในองค์กร จะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน ในเรื่องของเพศ ระดับการศึกษา จะไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน อันได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลักษณะงานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ลักษณะงานที่มีความสำคัญ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน อันได้แก่ ทศนคติของผู้ทำงานต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ขององค์กร การพิจารณาความดีความชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : 96 - 97) ได้ศึกษาถึงเรื่องของ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาทำงาน ระดับตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณะของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะมีความสัมพันธ์ในแง่บวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
3. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความรู้สึกว่าคุณหน่วยงานเป็นที่พึ่งได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณหน่วยงานมีชื่อเสียง ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร จะมีความสัมพันธ์ในทางแง่บวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต

เกสรรัตน์ สุขเกษม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การสูญเสียบุคลากรในองค์กรอาสาสมัครเอกชน โดยศึกษาเฉพาะกรณี องค์กรคาทอลิก รีรีฟ เซอร์วิสเซส จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการลาออกโดยตรงคือระดับความผูกพันต่อองค์กร ถ้าเจ้าหน้าที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกก็จะต่ำ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น เนื่องจากผลกระทบจากสาเหตุ 2 ประการ คือ รายได้ และอุดมการณ์การทำงาน ส่วนปัจจัยอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องแต่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร คือความมั่นคงในอาชีพ ระบบบริหาร และโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์



# บทที่ 3

## การดำเนินการวิจัย

### 3.1 การดำเนินการวิจัยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) ที่มุ่งศึกษาถึงความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย วิเคราะห์ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์ พนักงาน ธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย ทั้งนี้ได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างขึ้นมาเอง ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ◆ ประชากร

โดยประชากรที่ใช้หรือขอบเขตการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเลือกประชากรจากพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย จำนวนพนักงานทั้งหมด 1,400 คน โดยที่มีพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 400 คน และพนักงานระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1000 คน ( เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่, 2543 : 12 )

#### ◆ กลุ่มตัวอย่าง

จะใช้การวิจัยโดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) การกำหนดของขนาดตัวอย่างที่ใช้ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณหาขนาดของตัวอย่างดังต่อไปนี้ โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1967:99)

พนักงานธนาคารซีทีแบงก์ จำนวน 1400 คน

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

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด ( ประมาณ 1400 คน )

n = ขนาดตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดให้คลาดเคลื่อนได้ไม่เกิน 5 %

### การคำนวณจำนวนตัวอย่าง

$$n = \frac{1400}{1+1400(.05)^2}$$

กลุ่มตัวอย่าง = 311 คน

จำนวนตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิ =  $n_i$

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

$N_i$  = จำนวนประชากรในแต่ละชั้นปีที่  $i$

จากกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 311 คน นั้น สามารถแยกออก ตามระดับหัวหน้าปฏิบัติงาน และระดับพนักงานปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

|                        | จำนวนประชากร | กลุ่มตัวอย่าง                             |
|------------------------|--------------|---|
| ระดับหัวหน้างาน        | 400          | $\frac{311 \times 400}{1,400} = 89$ คน    |
| ระดับพนักงานปฏิบัติงาน | 1,000        | $\frac{311 \times 1,000}{1,400} = 222$ คน |

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในที่นี้จะใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะแบ่งเป็น ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ในส่วนแรก จะเป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบ Multiple choices มีทั้งหมด 7 ข้อ

ส่วนที่สอง จะเป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยที่ส่วนที่สอง ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale มาใช้ เป็นคำถามเชิงบวก ( Positive ) และคำถามเชิงลบ ( Negative ) โดยที่จะพิจารณาคำถามที่สร้างขึ้น นั้น

กระชับ ไม่สลับซับซ้อน และสื่อความหมายเดียว โดยที่ในแต่ละข้อจะมีให้เลือกคำตอบ 5 คำตอบ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยให้เลือกตอบข้อใดข้อหนึ่งตามข้อมูลความเป็นจริงที่สุด และมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

#### ระดับความคิดเห็น

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | = | 5 |
| เห็นด้วย             | = | 4 |
| ไม่แน่ใจ             | = | 3 |
| ไม่เห็นด้วย          | = | 2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | = | 1 |

หลักเกณฑ์การจัดแบ่งระดับของความผูกพัน โดยวิธีการแบ่งช่วงเท่าของพิสัยคะแนนของข้อคำถามเป็น 3 ระดับ และใช้ค่าเฉลี่ย เป็นดัชนีในการแบ่งระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมได้ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

| <u>ระดับความคิดเห็น</u> | <u>ระดับคะแนน</u> |
|-------------------------|-------------------|
| ระดับต่ำ                | 1.00 – 2.33       |
| ระดับปานกลาง            | 2.34 – 3.67       |
| ระดับสูง                | 3.68 – 5.00       |

ส่วนที่สาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีต่อธนาคาร ชาติแบงก์ ประเทศไทย โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale มาใช้ เป็นคำถามเชิงบวก (Positive) และคำถามเชิงลบ (Negative) โดยที่ จะพิจารณาคำถามที่สร้างขึ้น นั้นกระชับ ไม่สลับ

ซับซ้อน และสื่อความหมายเดียว โดยที่ในแต่ละข้อจะมีให้เลือกคำตอบ 5 คำตอบ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยให้เลือกตอบข้อใดข้อหนึ่งตามข้อมูลความเป็นจริงที่สุด และมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

#### ระดับความคิดเห็น

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | = | 5 |
| เห็นด้วย             | = | 4 |
| ไม่แน่ใจ             | = | 3 |
| ไม่เห็นด้วย          | = | 2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | = | 1 |

หลักเกณฑ์การจัดแบ่งระดับของความผูกพัน โดยวิธีการแบ่งช่วงเท่าของพิสัยคะแนนของข้อคำถามเป็น 3 ระดับ และใช้ค่าเฉลี่ย เป็นดัชนีในการแบ่งระดับความผูกพันโดยรวม ได้ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

| <u>ระดับความคิดเห็น</u> | <u>ระดับคะแนน</u> |
|-------------------------|-------------------|
| ระดับต่ำ                | 1.00 – 2.33       |
| ระดับปานกลาง            | 2.34 – 3.67       |
| ระดับสูง                | 3.68 – 5.00       |

2. ค่าเฉลี่ย ( Mean ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( Standard Deviation ) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุน ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน รวมถึงระดับของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ ธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย
3. ใช้สถิติอนุมาน ( Inferential Statistics ) เปรียบเทียบค่า T-test เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐาน หากความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม
4. ค่า Anova เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐาน หากความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป
5. ทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยการใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ \frac{1 - \sum si^2}{st^2} \right]$$

$\alpha$  หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$n$  หมายถึง จำนวนข้อ

$si^2$  หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$st^2$  หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

มาตรวัดตัวแปร ใช้ค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ไว้ที่ ระดับ 0.5

6 . ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์การ และด้านประสิทธิภาพในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย

7. ใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi - square Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์การ และด้านประสิทธิภาพในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย

### การทดสอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

- ◆ หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ผู้วิจัย จะนำแบบสอบถามไป ทำ pre-test กับกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ต้องการศึกษามากที่สุด จำนวน 20 ราย และใช้วิธีการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยวิธีการตามแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้วยวิธีการของ ครอนบาค (บุญเรือง, 2533 : 183-186)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการนำแบบสอบถามกระจายให้กับ ประชากรกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารซีทีบีแบงก์ ประเทศไทย ถนนสาทรเหนือ เป็นสถานที่เก็บข้อมูล โดยที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

- ◆ นำแบบสอบถามที่เสร็จสมบูรณ์ ไปสอบถามกับพนักงานของธนาคารซีทีบีแบงก์ ประเทศไทย จำนวน 311 คน

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปทั้งหมด 311 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับมารบทั้ง 311 ชุด โดยที่แบบสอบถามสำหรับให้พนักงาน ระดับ ปฏิบัติงาน(Non-officer) ได้กลับมามีทั้งสิ้น 219 ชุด จากที่ควรเป็น 222 ชุด และ แบบสอบถามที่ได้จากระดับหัวหน้างาน (Officer) เป็น 92 ชุด จากที่ควรเป็น 89 ชุด

ผลของค่าความเชื่อมั่นที่ได้ ของแบบสอบถามส่วนที่สองได้ค่าอัลฟา เท่ากับ .8736 และในส่วนที่สาม เท่ากับ .8816

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เมื่อได้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามแล้ว จะนำมาเปลี่ยนเป็นตัวเลข และนำไปบันทึกข้อมูลในระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมการประมวลผล SPSS ( Statistical Package for Social Science ) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

1. สถิติพรรณนา ( Descriptive Statistics ) ใช้ตารางแจกแจงความถี่ เป็นค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีบีแห่งประเทศไทย” ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 311 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะสภาพแวดล้อมของ องค์กรด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง และความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อต่างๆ เพื่อความสะดวกและความเหมาะสมในการนำเสนอข้อมูล ซึ่งมีความหมายต่างๆ ดังนี้

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>n</b>                    | = | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง   |
| <b><math>\bar{X}</math></b> | = | ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการอธิบายและระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผลดังนี้<br>$\bar{X} = 1.00-2.33$ หมายถึง ระดับต่ำ<br>$\bar{X} = 2.34-3.67$ หมายถึง ระดับปานกลาง<br>$\bar{X} = 3.68-5.00$ หมายถึง ระดับสูง   |
| <b>S.D.</b>                 | = | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)   |
| <b>t</b>                    | = | ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 ประชากร   |
| <b>F</b>                    | = | ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 ประชากร  |
| <b>df</b>                   | = | องศาอิสระ (Degree of Freedom)  |
| <b>Sig.</b>                 | = | ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรม SPSS สามารถได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน  |
| <b>r</b>                    | = | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เป็นค่าที่แสดงระดับความสัมพันธ์กันของตัวแปรสองตัวแปร โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผลดังนี้<br>$r = 0.00-0.29$ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ<br>$r = 0.30-0.70$ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| <b>R</b>                   | = | <p><math>r = 0.71-1.00</math> หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูง<br/>ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ<br/>ทั้งหมดและตัวแปรตาม ใช้เกณฑ์การแปลผล<br/>ดังนี้</p>  |
|                            |   | <p><math>R = 0.00-0.29</math> หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ</p>   |
|                            |   | <p><math>R = 0.30-0.70</math> หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับ<br/>ปานกลาง</p>  |
| <b><math>\alpha</math></b> | = | <p><math>R = 0.71-1.00</math> หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูง<br/>ค่าความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมุติฐาน<br/>หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้<br/>(Level of Significance) โดยกำหนดไว้ที่ระดับ<br/>0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00</p> |



# บทที่ 4

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1      ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง  
                    นำเสนอไว้ในตารางที่ 1
- ส่วนที่ 2      ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์การ  
                    และประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างนำเสนอไว้ใน  
                    ตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 14
- ส่วนที่ 3      ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง  
                    นำเสนอไว้ในตารางที่ 15
- ส่วนที่ 4      การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย  
                    นำเสนอไว้ในตารางที่ 16 ถึงตารางที่ 27

## ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะส่วนบุคคล      | จำนวน      | ร้อยละ        |
|----------------------|------------|---------------|
| <b>เพศ</b>           |            |               |
| ชาย                  | 98         | 31.51         |
| หญิง                 | 213        | 68.49         |
| <b>รวม</b>           | <b>311</b> | <b>100.00</b> |
| <b>อายุ</b>          |            |               |
| 20-30 ปี             | 205        | 65.92         |
| 31-40 ปี             | 95         | 30.54         |
| 41-50 ปี             | 11         | 3.54          |
| <b>รวม</b>           | <b>311</b> | <b>100.00</b> |
| <b>สถานภาพสมรส</b>   |            |               |
| โสด                  | 238        | 76.53         |
| สมรส                 | 73         | 23.47         |
| <b>รวม</b>           | <b>311</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ระดับการศึกษา</b> |            |               |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 15         | 4.82          |
| ปริญญาตรี/เทียบเท่า  | 264        | 84.89         |
| สูงกว่าปริญญาตรี     | 32         | 10.29         |
| <b>รวม</b>           | <b>311</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ระดับตำแหน่ง</b>  |            |               |
| NON-OFFICER          | 219        | 70.42         |
| OFFICER              | 92         | 29.58         |
| <b>รวม</b>           | <b>311</b> | <b>100.00</b> |

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ลักษณะส่วนบุคคล       | จำนวน      | ร้อยละ        |
|-----------------------|------------|---------------|
| <b>ระดับเงินเดือน</b> |            |               |
| ต่ำกว่า 10,000 บาท    | 11         | 3.54          |
| 10,001-30,000 บาท     | 222        | 71.38         |
| 30,001-50,000 บาท     | 64         | 20.58         |
| สูงกว่า 50,000 บาท    | 14         | 4.50          |
| <b>รวม</b>            | <b>311</b> | <b>100.00</b> |
| <b>อายุงาน</b>        |            |               |
| ต่ำกว่า 1 ปี          | 27         | 8.68          |
| 1-3 ปี                | 86         | 27.65         |
| 3-5 ปี                | 124        | 39.88         |
| 6-10 ปี               | 65         | 20.90         |
| มากกว่า 10 ปี         | 9          | 2.89          |
| <b>รวม</b>            | <b>311</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.49 ส่วนเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.51

เมื่อจำแนกอายุพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.92 รองลงมาคือ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.54 และ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.54 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรสพบว่า ส่วนใหญ่เป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 76.53 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 23.47

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 84.89 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 10.29 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.82 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น NON-OFFICER คิดเป็นร้อยละ 70.42 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็น OFFICER คิดเป็นร้อยละ 29.58

เมื่อจำแนกตามระดับเงินเดือนพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือน 10,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 71.38 รองลงมาคือ 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.58 และสูงกว่า 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามอายุงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.88 รองลงมาคือ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.65 และ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.90 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์  
ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร  
ด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความมีอิสระในงาน

| ความมีอิสระในงาน  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| หากเกิดปัญหาขึ้นกับงานที่ทำ ท่านสามารถใช้<br>วิจารณญาณของท่านในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น<br>ได้ทันที | 3.05        | 0.86        | ปานกลาง        |
| ท่านมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายการทำงานใน<br>หน้าที่ที่รับผิดชอบ                                      | 2.83        | 0.84        | ปานกลาง        |
| งานที่ท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์                                     | 2.81        | 0.79        | ปานกลาง        |
| กฎระเบียบส่วนใหญ่ของธนาคารฯ เป็นอุปสรรค<br>ต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของท่าน                   | 2.75        | 0.76        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>2.86</b> | <b>0.53</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีอิสระในงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำถามที่ว่า หากเกิดปัญหาขึ้นกับงานที่ท่านสามารถใช้อิวิจารณญาณของท่านในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที ท่านมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ งานที่ท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกฎระเบียบส่วนใหญ่ของธนาคารฯ เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของท่านในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 2.83 2.81 และ 2.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร  
ด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความสำคัญและความท้าทายของงาน

| ความสำคัญและความท้าทายของงาน   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| งานของท่านต้องใช้ความสามารถหลากหลายในการปฏิบัติ                                  | 3.60        | 0.77        | ปานกลาง        |
| งานของท่านต้องใช้ทักษะเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน                                    | 3.53        | 0.73        | ปานกลาง        |
| ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ | 3.02        | 0.86        | ปานกลาง        |
| ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ                        | 2.64        | 0.77        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.20</b> | <b>0.50</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีความสำคัญและความท้าทายของงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำกล่าวที่ว่างานของท่านต้องใช้ความสามารถหลากหลายในการปฏิบัติ งานของท่านต้องใช้ทักษะเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และท่านรู้สึกว่างานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 3.53 3.02 และ 2.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร  
ด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องโอกาสก้าวหน้า

| โอกาสก้าวหน้า  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| ท่านไม่ค่อยได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญในงาน                        | 3.12        | 0.84        | ปานกลาง        |
| ท่านเห็นว่าความก้าวหน้าของท่านขึ้นอยู่กับผลการทำงานจากความรู้ความสามารถของท่าน                             | 2.88        | 0.88        | ปานกลาง        |
| ท่านมีความมั่นใจว่าท่านมีโอกาสดังกล่าวที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นกว่าเดิม | 2.73        | 0.78        | ปานกลาง        |
| โดยส่วนรวมท่านเห็นว่าธนาคารฯ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรม                    | 2.65        | 0.79        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>2.84</b> | <b>0.58</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีโอกาสก้าวหน้าในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่ากล่าวที่ว่า ท่านไม่ค่อยได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญในงาน ท่านเห็นว่าความก้าวหน้าของท่านขึ้นอยู่กับผลการทำงานจากความรู้ความสามารถของท่าน ท่านมีความมั่นใจว่าท่านมีโอกาสดังกล่าวที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นกว่าเดิม และโดยส่วนรวมท่านเห็นว่าธนาคารฯ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 2.88 2.73 และ 2.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การ  
ด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องผลป้อนกลับของงาน

| ผลป้อนกลับของงาน   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| ท่านเห็นว่าการยอมรับและตอบสนองต่อการ<br>ทำงานของคุณยังไม่ดีเพียงพอ         | 3.34        | 0.70        | ปานกลาง        |
| ท่านไม่เคยมีโอกาสราบเลยว่าคุณการปฏิบัติงาน<br>ของท่านมีผลงานดีเพียงใด      | 2.98        | 0.72        | ปานกลาง        |
| ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและสนใจของผู้ร่วม<br>งานและผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | 2.89        | 0.68        | ปานกลาง        |
| ท่านมักได้รับคำชมเชยจากการปฏิบัติงานจากผู้<br>บังคับบัญชาอยู่เสมอ          | 2.77        | 0.75        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>2.99</b> | <b>0.39</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีผลป้อนกลับของงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำกล่าวที่ว่า ท่านเห็นว่าการยอมรับและตอบสนองต่อการทำงานของคุณยังไม่ดีเพียงพอ ท่านไม่เคยมีโอกาสราบเลยว่าคุณการปฏิบัติงานของท่านมีผลงานดีเพียงใด ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและสนใจของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และท่านมักได้รับคำชมเชยจากการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 2.98 2.89 และ 2.77 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร  
ด้านลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

| โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| การทำงานของท่านจำเป็นต้องติดต่อประสานงาน<br>กับผู้อื่นอยู่เสมอ  | 3.63        | 0.83        | ปานกลาง        |
| ความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการ<br>กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่าน                   | 3.50        | 0.76        | ปานกลาง        |
| งานที่ท่านทำไม่เปิดโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิด<br>เห็นกับเพื่อนร่วมงานเลย                                 | 3.34        | 0.77        | ปานกลาง        |
| งานที่ท่านรับผิดชอบทำให้ท่านได้สร้างความคุ้น<br>เคยกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอกธนาคารฯ<br>ที่มาติดต่อ | 3.33        | 0.86        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.45</b> | <b>0.58</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่ากล่าวที่ว่า การทำงานของท่านจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่นอยู่เสมอ ความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่าน งานที่ท่านทำไม่เปิดโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเลย และงานที่ท่านรับผิดชอบทำให้ท่านได้สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอกธนาคารฯ ที่มาติดต่อในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 3.50 3.34 และ 3.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร  
ด้านลักษณะองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องการกระจายอำนาจ

| การกระจายอำนาจ   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| แต่ละส่วนงานของธนาคารฯ สามารถตัดสินใจ<br>และรับผิดชอบแยกออกจากกัน          | 3.44        | 0.72        | ปานกลาง        |
| ธนาคารฯ มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ<br>ออกไปยังแผนกต่างๆ อย่างชัดเจน   | 3.41        | 0.78        | ปานกลาง        |
| ท่านสามารถตัดสินใจกำหนดและแก้ไขปัญหาต่อ<br>งานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ | 2.92        | 0.75        | ปานกลาง        |
| ท่านไม่มีโอกาสในการตัดสินใจในงานที่ได้รับ<br>มอบหมายอย่างแท้จริง           | 2.87        | 0.71        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.16</b> | <b>0.46</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำกล่าวที่ว่า แต่ละส่วนงานของธนาคารฯ สามารถตัดสินใจและรับผิดชอบแยกออกจากกัน ธนาคารฯ มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบไปยังแผนกต่างๆ อย่างชัดเจน ท่านสามารถตัดสินใจกำหนดและแก้ไขปัญหาต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และท่านไม่มีโอกาสในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริงในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 3.41 2.92 และ 2.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การ  
ด้านลักษณะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ

| ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|--|-----------|------|---------|
| กฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ มีความชัดเจน<br>แน่นอน                       | 3.41      | 0.77 | ปานกลาง |
| ท่านเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ<br>ยากต่อการเข้าใจในการปฏิบัติงาน | 2.89      | 0.80 | ปานกลาง |
| ส่วนใหญ่แล้วกฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ<br>ยังมีความคลุมเครืออยู่        | 2.89      | 0.76 | ปานกลาง |
| รวม  | 3.06      | 0.62 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่าองค์การมีความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อ  
บังคับในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ คำ  
กล่าวที่ว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ มีความชัดเจนแน่นอน ท่านเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อ  
บังคับของธนาคารฯ ยากต่อการเข้าใจในการปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่แล้วกฎระเบียบ ข้อบังคับ  
ของธนาคารฯ ยังมีความคลุมเครืออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 2.89 และ 2.89  
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การ  
ด้านลักษณะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

| การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| ความสำเร็จของธนาคารฯ ในปัจจุบัน สามารถ<br>กล่าวได้ว่าท่านก็มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ด้วย        | 3.44        | 0.66        | ปานกลาง        |
| ท่านไม่เคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น<br>เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับธนาคารฯ ของท่าน<br>เลย | 3.09        | 0.74        | ปานกลาง        |
| ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยนำข้อเสนอแนะหรือ<br>ความคิดเห็นของท่านไปใช้ในการปฏิบัติงาน              | 3.01        | 0.70        | ปานกลาง        |
| ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ<br>กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอยู่เสมอ                 | 2.84        | 0.76        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.09</b> | <b>0.49</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำกล่าวที่ว่า ความสำเร็จของธนาคารฯ ในปัจจุบัน สามารถกล่าวได้ว่าท่านก็มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ด้วย ท่านไม่เคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับธนาคารฯ ของท่านเลย ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยนำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของท่านไปใช้ในการปฏิบัติงาน และท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอยู่เสมอในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 3.09 3.01 และ 2.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้าน  
 ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร

| ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| ท่านรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>ธนาคารฯ มีได้ยี่ดจากผลการทำงานที่แท้จริง | 3.35        | 0.85        | ปานกลาง        |
| ท่านเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ มี<br>ความเหมาะสมและเป็นธรรม                 | 3.01        | 0.74        | ปานกลาง        |
| ท่านรู้สึกว่าธนาคารฯ เล็งเห็นคุณค่า และให้ความ<br>สำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมาก         | 2.93        | 0.92        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.10</b> | <b>0.53</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อองค์กรในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย  
 เท่ากับ 3.10 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำกล่าวที่ว่า ท่านรู้สึกว่าการประเมินผล  
 การปฏิบัติงานของธนาคารฯ มีได้ยี่ดจากผลการทำงานที่แท้จริง ท่านเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับ  
 ของธนาคารฯ มีความเหมาะสมและเป็นธรรม และท่านรู้สึกว่าธนาคารฯ เล็งเห็นคุณค่า และให้  
 ความสำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมากในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 3.01 และ 2.93  
 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้าน  
 ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อ  
 องค์กร

| ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| ท่านเห็นว่าหากท่านลาออกหรือโอนย้ายจะมีผล<br>กระทบต่อแผนงานของธนาคารฯ                         | 2.98        | 0.74        | ปานกลาง        |
| สิ่งที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตัวท่าน ทำให้ท่านรู้สึก<br>ว่าท่านเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของธนาคารฯ | 2.87        | 0.73        | ปานกลาง        |
| ท่านมักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความ<br>สำคัญๆ อยู่เสมอ                                   | 2.83        | 0.68        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>2.89</b> | <b>0.52</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อ องค์กร  
 ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ ค่ากล่าวที่  
 ว่า ท่านเห็นว่าหากท่านลาออกหรือโอนย้ายจะมีผลกระทบต่อแผนงานของธนาคารฯ สิ่งที่หน่วย  
 งานปฏิบัติต่อตัวท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของธนาคารฯ และท่านมักจะ  
 ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญๆ อยู่เสมอ ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.98  
 2.87 และ 2.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้าน  
ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

| ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการทำงาน | 2.94        | 0.81        | ปานกลาง        |
| ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความใกล้ชิดเอาใจใส่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานกับท่านสม่ำเสมอ | 2.86        | 0.87        | ปานกลาง        |
| ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการปกครองและบริหารงานเป็นอย่างดี                        | 2.80        | 0.86        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>2.87</b> | <b>0.69</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่าผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกำล่าวที่ว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความใกล้ชิดเอาใจใส่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานกับท่านสม่ำเสมอ และผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการปกครองและบริหารงานเป็นอย่างดีในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 2.86 และ 2.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้าน  
ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องความพึงพอใจขององค์กร

| ความพึงพอใจขององค์กร   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| ท่านรู้สึกสบายใจและมั่นคงหากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานว่าธนาคารฯ จะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาให้ท่านได้ | 2.79        | 0.64        | ปานกลาง        |
| ท่านรู้สึกว่ารณาคารฯ จะเป็นที่พักพิงให้กับท่านเมื่อท่านเกิดปัญหาเดือดร้อนใจ                        | 2.76        | 0.66        | ปานกลาง        |
| การทำงานในธนาคารฯ นี้ท่านไม่ต้องกังวลเรื่องการออกจากงานเลย   | 2.57        | 0.79        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>2.70</b> | <b>0.59</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่าองค์กรมีความพึงพอใจในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคำกล่าวที่ว่า ท่านรู้สึกสบายใจและมั่นคงหากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานว่าธนาคารฯ จะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาให้ท่านได้ ท่านรู้สึกว่ารณาคารฯ จะเป็นที่พักพิงให้กับท่านเมื่อท่านเกิดปัญหาเดือดร้อนใจ และการทำงานในธนาคารฯ นี้ท่านไม่ต้องกังวลเรื่องการออกจากงานเลยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 2.76 และ 2.57 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ของ  
กลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร             | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|--|-------------|-------------|----------------|
| <b>ลักษณะงาน</b>                       |             |             |                |
| โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น             | 3.45        | 0.58        | ปานกลาง        |
| ความสำคัญและความท้าทายของงาน           | 3.20        | 0.50        | ปานกลาง        |
| ผลป้อนกลับของงาน                       | 2.99        | 0.39        | ปานกลาง        |
| ความมีอิสระในงาน                       | 2.86        | 0.53        | ปานกลาง        |
| โอกาสก้าวหน้า                          | 2.84        | 0.58        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>                             | <b>3.07</b> | <b>0.35</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>ลักษณะองค์กร</b>                    |             |             |                |
| การกระจายอำนาจ                         | 3.16        | 0.46        | ปานกลาง        |
| การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน            | 3.09        | 0.49        | ปานกลาง        |
| ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ        | 3.06        | 0.62        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>                             | <b>3.10</b> | <b>0.38</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>            |             |             |                |
| ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร        | 3.10        | 0.53        | ปานกลาง        |
| ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร | 2.89        | 0.52        | ปานกลาง        |
| ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา           | 2.87        | 0.69        | ปานกลาง        |
| ความพึงพอใจขององค์กร                   | 2.70        | 0.59        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>                             | <b>2.95</b> | <b>0.39</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในเรื่องของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสำคัญและความท้าทายของงาน ผลป้อนกลับของงาน ความมีอิสระในงาน และโอกาสก้าวหน้าในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 3.20 2.99 2.86 และ 2.84 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07

ในเรื่องของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะองค์การ กลุ่มตัวอย่างคิดว่า องค์การมีการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีความชัดเจนของ กฎ ระเบียบข้อบังคับในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 3.09 และ 3.06 ตามลำดับ และเมื่อ พิจารณาโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะองค์การใน ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

ในเรื่องของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัว อย่างมีทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ มีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ความพึง พายได้ของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจขององค์การในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 2.89 2.87 และ 2.70 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบ การณ์ในการทำงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95

### ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

| ความผูกพันต่อองค์กร   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| ท่านมีความภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับใครๆ ว่า ท่านเป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์กรนี้                      | 3.41        | 0.76        | ปานกลาง        |
| เมื่อถึงเวลาเลิกงาน แม้งานจะยังไม่เสร็จ ท่านจะเต็มใจที่จะอยู่ทำงานต่อจนกว่างานนั้นแล้วเสร็จ         | 3.30        | 0.77        | ปานกลาง        |
| หากมีบุคคลอื่นพูดถึงธนาคารฯ ในแง่ที่ไม่ดีท่านจะพยายามรีบขึ้นเงงและกล่าวแก้ไขให้                     | 3.21        | 0.81        | ปานกลาง        |
| ท่านรู้สึกว่างค์กรที่ท่านทำงานด้วยเป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ท่านเลือกทำงานด้วย                        | 3.19        | 0.66        | ปานกลาง        |
| ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเสมอแม้ว่าธนาคารฯ จะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ | 3.18        | 0.68        | ปานกลาง        |
| ท่านพร้อมและเต็มใจเสมอที่จะทุ่มเททำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารฯ                              | 3.17        | 0.71        | ปานกลาง        |
| ท่านรู้สึกว่เป้าหมายของท่านกับเป้าหมายของธนาคารฯ นั้นสอดคล้องกัน                                    | 3.14        | 0.66        | ปานกลาง        |
| ท่านมักจะพูดถึงองค์กรของท่านให้กับเพื่อนๆ หรือญาติๆ เสมอว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย                | 3.11        | 0.67        | ปานกลาง        |
| เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคารฯ ท่านยินดีที่จะทำทุกอย่างได้  | 3.07        | 0.77        | ปานกลาง        |
| ท่านไม่รู้สึกเชื่อมั่นเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับธนาคารฯ นี้  | 3.02        | 0.73        | ปานกลาง        |
| ท่านยินดีเสมอที่จะทำงานเกินเวลาให้กับธนาคารฯ เพราะเห็นว่าคุ้มค่าที่ทุ่มเทให้เสมอ                    | 2.69        | 0.83        | ปานกลาง        |
| หากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ท่านจะเลือกที่จะตัดสินใจลาออกทันที                   | 2.45        | 0.72        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลางต่อคำกล่าวที่ว่า ท่านมีความภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับใครๆ ว่า ท่านเป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อถึงเวลาเลิกงาน แม้งานจะยังไม่เสร็จ ท่านจะเต็มใจที่จะอยู่ทำงานต่อจนกว่างานนั้นแล้วเสร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 หากมีบุคคลอื่นพูดถึงธนาคารฯ ในแง่ที่ไม่ดีท่านจะพยายามรีบชี้แจงและกล่าวแก้ไขให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ท่านรู้สึกว่าการที่ทำงานด้วยเป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ท่านเลือกทำงานด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเสมอแม้ว่าธนาคารฯ จะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ท่านพร้อมและเต็มใจเสมอที่จะทุ่มเททำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของท่านกับเป้าหมายของธนาคารฯ นั้นสอดคล้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ท่านมักจะพูดถึงองค์กรของท่านให้กับเพื่อนๆ หรือญาติๆ เสมอว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคารฯ ท่านยินดีที่จะทำทุกอย่างได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ท่านไม่รู้สึกเชื่อมั่นเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับธนาคารฯ นี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ท่านยินดีเสมอที่จะทำงานเกินเวลาให้กับธนาคารฯ เพราะเห็นว่าคุ้มค่าที่ทุ่มเทให้เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 และหากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ท่านจะเลือกที่จะตัดสินใจลาออกทันที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบสมมติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง”

|                     | N   | $\bar{X}$ | S.D. | Test Value = 2.33 |     |        |
|---------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----|--------|
|                     |     |           |      | t                 | df  | Sig    |
| ความผูกพันต่อองค์กร | 311 | 3.08      | 0.48 | 27.315            | 310 | 0.000* |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง”

$H_0$  = พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อ  
องค์กรในระดับปานกลาง ( $\mu \leq 3.67$ )

$H_1$  = พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ไม่ได้มีความผูกพัน  
ต่อองค์กรในระดับปานกลาง ( $\mu > 3.67$ )

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test (One-Sample t-Test) พบว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig./2) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  คือ พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| เพศ        | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | t      | df      | Sig.   |
|------------|------------|-------------|-------------|--------|---------|--------|
| ชาย        | 98         | 2.98        | 0.41        | -2.724 | 232.824 | 0.007* |
| หญิง       | 213        | 3.12        | 0.51        |        |         |        |
| <b>รวม</b> | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |        |         |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

- $H_0$  = พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน
- $H_1$  = พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมุติฐาน  $H_1$  คือ พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| อายุ       | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | F     | df  | Sig.  |
|------------|------------|-------------|-------------|-------|-----|-------|
| 20-30 ปี   | 205        | 3.06        | 0.47        | 1.492 | 308 | 0.227 |
| 31-40 ปี   | 95         | 3.10        | 0.51        |       |     |       |
| 41-50 ปี   | 11         | 3.30        | 0.39        |       |     |       |
| <b>รวม</b> | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |       |     |       |

จากสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

- $H_0$  = พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน
- $H_1$  = พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.) มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมุติฐาน  $H_0$  คือ พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| สถานภาพสมรส | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | t      | df     | Sig.  |
|-------------|------------|-------------|-------------|--------|--------|-------|
| โสด         | 238        | 3.05        | 0.44        | -1.613 | 97.374 | 0.110 |
| สมรส        | 73         | 3.17        | 0.60        |        |        |       |
| <b>รวม</b>  | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |        |        |       |

จากสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

$$H_0 = \text{พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน}$$

$$H_1 = \text{พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน}$$

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.) มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมุติฐาน  $H_0$  คือ พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| ระดับการศึกษา       | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | F     | df  | Sig.  |
|---------------------|------------|-------------|-------------|-------|-----|-------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 15         | 3.32        | 0.46        | 2.985 | 308 | 0.052 |
| ปริญญาตรี/เทียบเท่า | 264        | 3.08        | 0.48        |       |     |       |
| สูงกว่าปริญญาตรี    | 32         | 2.95        | 0.45        |       |     |       |
| <b>รวม</b>          | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |       |     |       |

จากสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

$$\begin{aligned}
 H_0 &= \text{พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา} \\
 &\quad \text{แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน} \\
 H_1 &= \text{พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา} \\
 &\quad \text{แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน}
 \end{aligned}$$

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.) มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมุติฐาน  $H_0$  คือ พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| ระดับตำแหน่ง | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | t      | df  | Sig.  |
|--------------|------------|-------------|-------------|--------|-----|-------|
| NON-OFFICER  | 219        | 3.07        | 0.47        | -0.656 | 309 | 0.513 |
| OFFICER      | 92         | 3.11        | 0.51        |        |     |       |
| <b>รวม</b>   | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |        |     |       |

จากสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

- $H_0$  = พนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน  
 $H_1$  = พนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.) มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมุติฐาน  $H_0$  คือ พนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| ระดับเงินเดือน     | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | F     | df  | Sig.   |
|--------------------|------------|-------------|-------------|-------|-----|--------|
| ต่ำกว่า 10,000 บาท | 11         | 3.49        | 0.52        | 3.850 | 307 | 0.010* |
| 10,001-30,000 บาท  | 222        | 3.08        | 0.48        |       |     |        |
| 30,001-50,000 บาท  | 64         | 3.03        | 0.46        |       |     |        |
| สูงกว่า 50,000 บาท | 14         | 2.88        | 0.42        |       |     |        |
| <b>รวม</b>         | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |       |     |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมุติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

- $H_0$  = พนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน
- $H_1$  = พนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ ( Sig. ) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ (  $\alpha = 0.05$  ) จึงยอมรับสมมุติฐาน  $H_1$  คือ พนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแปรปรวน ( One-Way ANOVA ) แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD ( Least Significant Difference ) พบว่า พนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานธนาคาร ชิตีแบงก์ ประเทศไทยที่มีระดับเงินเดือน 10,001-30,000 บาท 30,001-50,000 บาท และสูงกว่า 50,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบสมมติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

| อายุงาน       | n          | $\bar{X}$   | S.D.        | F      | df  | Sig.   |
|---------------|------------|-------------|-------------|--------|-----|--------|
| ต่ำกว่า 1 ปี  | 27         | 3.65        | 0.55        | 13.536 | 306 | 0.000* |
| 1-3 ปี        | 86         | 2.95        | 0.34        |        |     |        |
| 3-5 ปี        | 124        | 3.01        | 0.46        |        |     |        |
| 6-10 ปี       | 65         | 3.13        | 0.51        |        |     |        |
| มากกว่า 10 ปี | 9          | 3.15        | 0.31        |        |     |        |
| <b>รวม</b>    | <b>311</b> | <b>3.08</b> | <b>0.48</b> |        |     |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมติฐาน “พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน”

- $H_0$  = พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน
- $H_1$  = พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  คือ พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแปรปรวน (One-Way ANOVA) แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่า พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทยที่มีอายุงาน 1-3 ปี 3-5 ปี 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานกว่า 1-3 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทยที่มีอายุงาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้าน ลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์การ และด้านประสิทธิภาพในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

| ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร             | r            | Sig.          |
|--|--------------|---------------|
| <b>ลักษณะงาน</b>                       |              |               |
| ความมีอิสระในงาน                       | 0.471        | 0.000*        |
| โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น             | 0.464        | 0.000*        |
| โอกาสก้าวหน้า                          | 0.449        | 0.000*        |
| ความสำคัญและความท้าทายของงาน           | 0.311        | 0.000*        |
| ผลป้อนกลับของงาน                       | 0.135        | 0.017*        |
| <b>รวม</b>                             | <b>0.568</b> | <b>0.000*</b> |
| <b>ลักษณะองค์การ</b>                   |              |               |
| การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน            | 0.438        | 0.000*        |
| การกระจายอำนาจ                         | 0.381        | 0.000*        |
| ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ        | 0.226        | 0.000*        |
| <b>รวม</b>                             | <b>0.473</b> | <b>0.000*</b> |
| <b>ประสิทธิภาพในการทำงาน</b>           |              |               |
| ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร        | 0.488        | 0.000*        |
| ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา           | 0.340        | 0.000*        |
| ความพึงพอใจขององค์กร                   | 0.290        | 0.000*        |
| ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร | 0.201        | 0.000*        |
| <b>รวม</b>                             | <b>0.512</b> | <b>0.000*</b> |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กรพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลางกับความมีอิสระในงาน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสก้าวหน้า และ ความสำคัญและความท้าทายของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ความ

ผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับต่ำกับผลป้อนกลับของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า ถ้าพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความมีอิสระในงาน มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีโอกาสก้าวหน้า มีความสำคัญและความท้าทายของงาน และมีผลป้อนกลับของงานในระดับมาก พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยก็จะมีผลผูกพันต่อองค์การในระดับมากด้วยเช่นกัน และในทางกลับกัน ถ้าพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความมีอิสระในงาน มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีโอกาสก้าวหน้า มีความสำคัญและความท้าทายของงาน และมีผลป้อนกลับของงานในระดับน้อย พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยก็จะมีผลผูกพันต่อองค์การในระดับน้อยด้วยเช่นกัน

ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะองค์การกับความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับ ปานกลางกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการกระจายอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับต่ำกับความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า ถ้าพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การกระจายอำนาจ และความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับในระดับมาก พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยก็จะมีผลผูกพันต่อองค์การในระดับมากด้วยเช่นกัน และในทางกลับกัน ถ้าพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การกระจายอำนาจ และความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับในระดับน้อย พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยก็จะมีผลผูกพันต่อองค์การในระดับน้อยด้วยเช่นกัน

ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านประสิทธิภาพในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับ ปานกลางกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ และความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจขององค์การ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า ถ้าพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ มีความ พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจขององค์การ และมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การในระดับมาก พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยก็จะมีผลผูกพันต่อองค์การในระดับมากด้วยเช่นกัน และในทางกลับกัน ถ้าพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย มีทัศนคติของ

พนักงานที่มีต่อองค์กร มีความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจขององค์กร และมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับน้อย พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทยก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อยด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรในแต่ละด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลางกับลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า ถ้าพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ในการทำงานในระดับมาก พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทยก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากด้วยเช่นกัน และในทางกลับกัน ถ้าพนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ในการทำงานในระดับน้อย พนักงานธนาคาร ชิตี้แบงก์ ประเทศไทยก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อยด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

| ด้านลักษณะงาน | ความผูกพันต่อองค์กร |               |            |               |           |               |            |               |
|---------------|---------------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|
|               | ต่ำ                 |               | ปานกลาง    |               | สูง       |               | รวม        |               |
|               | จำนวน               | ร้อยละ        | จำนวน      | ร้อยละ        | จำนวน     | ร้อยละ        | จำนวน      | ร้อยละ        |
| ต่ำ           | 1                   | 6.67          | 1          | 0.39          | 1         | 2.44          | 3          | 0.96          |
| ปานกลาง       | 14                  | 93.33         | 247        | 96.86         | 29        | 70.73         | 290        | 93.25         |
| สูง           | -                   | -             | 7          | 2.75          | 11        | 26.83         | 18         | 5.79          |
| <b>รวม</b>    | <b>15</b>           | <b>100.00</b> | <b>255</b> | <b>100.00</b> | <b>41</b> | <b>100.00</b> | <b>311</b> | <b>100.00</b> |

$\chi^2 = 45.743$ , df = 4, Sig. = 0.000\*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมติฐาน “ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย”

- $H_0$  = ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย
- $H_1$  = ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  คือ ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

| ลักษณะองค์กร | ความผูกพันต่อองค์กร |               |            |               |           |               |            |               |
|--------------|---------------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|
|              | ต่ำ                 |               | ปานกลาง    |               | สูง       |               | รวม        |               |
|              | จำนวน               | ร้อยละ        | จำนวน      | ร้อยละ        | จำนวน     | ร้อยละ        | จำนวน      | ร้อยละ        |
| ต่ำ          | 1                   | 6.67          | 4          | 1.57          | -         | -             | 5          | 1.61          |
| ปานกลาง      | 14                  | 93.33         | 240        | 94.12         | 29        | 70.73         | 283        | 91.00         |
| สูง          | -                   | -             | 11         | 4.31          | 12        | 29.27         | 23         | 7.40          |
| <b>รวม</b>   | <b>15</b>           | <b>100.00</b> | <b>255</b> | <b>100.00</b> | <b>41</b> | <b>100.00</b> | <b>311</b> | <b>100.00</b> |

$$\chi^2 = 36.089, df = 4, Sig. = 0.000*$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมติฐาน “ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย”

$H_0$  = ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

$H_1$  = ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  คือ ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านประสิทธิภาพในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

| ด้านประสิทธิภาพ<br>ในการทำงาน | ความผูกพันต่อองค์กร |               |            |               |           |               |            |               |
|-------------------------------|---------------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|
|                               | ต่ำ                 |               | ปานกลาง    |               | สูง       |               | รวม        |               |
|                               | จำนวน               | ร้อยละ        | จำนวน      | ร้อยละ        | จำนวน     | ร้อยละ        | จำนวน      | ร้อยละ        |
| ต่ำ                           | 6                   | 40.00         | 9          | 3.53          | 1         | 2.44          | 16         | 5.14          |
| ปานกลาง                       | 9                   | 60.00         | 236        | 92.55         | 33        | 80.49         | 278        | 89.39         |
| สูง                           | -                   | -             | 10         | 3.92          | 7         | 17.07         | 17         | 5.47          |
| <b>รวม</b>                    | <b>15</b>           | <b>100.00</b> | <b>255</b> | <b>100.00</b> | <b>41</b> | <b>100.00</b> | <b>311</b> | <b>100.00</b> |

$\chi^2 = 51.434$ ,  $df = 4$ ,  $Sig. = 0.000^*$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมมติฐาน “ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย”

$H_0$  = ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

$H_1$  = ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่า Chi-Square พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ( $\alpha = 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  คือ ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### ลักษณะส่วนบุคคล

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20-30 ปี เป็นโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งพบว่า ส่วนใหญ่เป็น NON-OFFICER โดยมีระดับเงินเดือน 10,001-30,000 บาท และเมื่อจำแนกตามอายุงานพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงาน 3-5 ปี

##### ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ในเรื่องของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงาน กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามี โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสำคัญและความท้าทายของงาน ผลป้อนกลับของงาน ความมีอิสระในงาน และโอกาสก้าวหน้าในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะงานในระดับปานกลาง

ในเรื่องของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กร กลุ่มตัวอย่างคิดว่า องค์กรมีการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อบังคับในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านลักษณะองค์กรในระดับปานกลาง

ในเรื่องของลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจขององค์กรในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในการทำงานในระดับปานกลาง

##### ความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

## 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

**พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test (One-Sample t-Test) พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแปรปรวน (One-Way ANOVA) แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยที่มีระดับเงินเดือน 10,001-30,000 บาท 30,001-50,000 บาท และสูงกว่า 50,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแปรปรวน (One-Way ANOVA) แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่า พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยที่มีอายุงาน 1-3 ปี 3-5 ปี 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า พนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย ที่มีอายุงานกว่า 1-3 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทยที่มีอายุงาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะของงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ  
ของพนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย**

จากการทดสอบค่านัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย พบว่า ลักษณะสภาพ  
แวดล้อมขององค์การด้านลักษณะของงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารซิตี้  
แบงก์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านลักษณะองค์การ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ  
ของพนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย**

จากการทดสอบค่านัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย พบว่า ลักษณะสภาพ  
แวดล้อมขององค์การด้านลักษณะองค์การ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารซิตี้  
แบงก์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีผลต่อความผูกพัน  
ต่อองค์การของพนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย**

จากการทดสอบค่านัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย พบว่า ลักษณะสภาพ  
แวดล้อมขององค์การด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน  
ธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผลการศึกษาบางตัวแปรไม่ตรงตามสมมุติฐานที่ตั้ง  
ไว้ว่าลักษณะส่วนบุคคลทั้งหมดที่ต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน แต่ผลที่ได้  
ปรากฏว่า ด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ที่  
แตกต่างกันกลับมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ยกเว้น เพศ เงินเดือน อายุงาน ที่แตก  
ต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่า จากการนำเอากรอบการวิจัยของ Richard  
M.Steers มากำหนดเป็นกรอบและตั้งสมมุติฐานเมื่อเทียบกับผลการศึกษาบางประการไม่สอดคล้อง  
กับแนวคิดทฤษฎี อาจสืบเนื่องจากลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมขององค์การที่แตก  
ต่างกันของธนาคารซิตี้แบงก์ในประเทศไทย และรวมถึงสภาพเศรษฐกิจของแต่ละประเทศที่แตก  
ต่างกันจึงทำให้ตัวแปรบางตัวไม่สอดคล้องตามทฤษฎีเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ที่ว่าโดยส่วน  
ใหญ่พนักงานธนาคารซิตี้แบงก์ ประเทศไทย มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง สรุป  
ได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันบางลักษณะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน  
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ในการ

ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรทุกด้านมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้นและเป็นไปในทางเชิงเส้น นั่นคือหากตัวแปรแต่ละตัวด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีเพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้นการนำทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีของ Maslow หรือของ Herzberg มาเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร จึงยังคงเป็นทฤษฎีที่ใช้ได้ผลดี อย่างเช่นปัจจัยด้าน เงินเดือนที่เป็นปัจจัยสนองตอบตามความต้องการขั้นพื้นฐาน ที่พบว่าบุคคลที่มีรายได้สูงกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าการนำทฤษฎีแนวคิดว่าการคาดหวัง ของ Nadler และ Lawler ที่ควรนำมาใช้เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงความรู้สึกในใจของพนักงานและพยายามสนองตอบในสิ่งที่พนักงานคาดหวังไว้เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและเป็นการป้องกันไว้ล่วงหน้าต่อการรู้สึกอึดอัดของพนักงานที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องจากปัจจัยพื้นฐานหรือสิ่งต่างๆที่คาดหวัง ไม่ได้ได้รับการตอบสนอง

### 5.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

- เพศ จากผลการวิจัย พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ ควินน์ (Quinn : 1985 :1151-A) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยบุคคลของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ จำนวน 220 คน พบว่าครูใหญ่ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าครูใหญ่ผู้ชายที่ว่าเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากว่าเพศชายชอบที่จะเคลื่อนไหวระหว่างองค์กรมากกว่าเพศหญิง โดยที่การเปลี่ยนงานของเพศหญิงน้อยกว่าชายอาจเกิดจากข้อจำกัดทางอาชีพคือ เพศหญิงมีโอกาสในการหางานได้ยากกว่าเพศชาย ดังนั้นเมื่อเพศหญิงได้มีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรแล้ว เพศหญิงจึงพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ แต่จะไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของไทย ทั้งธีระ วีระธรรมสาริต (2532 : 144) หรือของ นภาพิณ โหมาศวัน (2533 : 95-96) และของ โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : 96-97) โดยที่อาจจะเป็นไปได้ว่า ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกัน มีลักษณะอุปถัมภ์ซึ่งกันและกันและเป็นลักษณะแบ่งตามความอาวุโสมากกว่าแบ่งตามเพศ

- อายุ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย ที่อายุแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ โสภา ทรัพย์มากอุดม(2533 : 96-97) แต่ไม่สอดคล้องกับ งานของ ธีระ วีระธรรมสาริต (2532 : 144) ในส่วนของพนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย อาจขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่เป็นสาขาของต่างชาติ ใน

การปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกัน ไม่มีการคำนึงถึงอายุเป็นเกณฑ์ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะบุคคล ดังนั้นถึงแม้ว่าพนักงานจะมีอายุสูงก็ไม่ส่งผลให้เกิดความผูกพันมากขึ้นตามอายุ

- **เงินเดือน** จากผลการวิจัย พบว่าเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ธนาคารชาติ बैंกก็แตกต่างกัน พนักงานเงินเดือนที่ต่ำกว่า 10,000 บาทมีความผูกพันที่ต่ำกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ฮอยเยิล (Hoyle 1990 : 1519-A) เงินเดือนสูงกว่าจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การได้มากกว่า และสำหรับการศึกษาในไทยสอดคล้องกับ ของอนันต์ คงจันทร์ (2532 : 32-44) พบว่าผู้บริหารที่มีรายได้สูงกว่า มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า ผู้บริหารที่มีรายได้ต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานของ เกศรัตน์ สุขเกษม(2533 : บทคัดย่อ) พบว่ารายได้มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยของเรื่อง เงินเดือน เป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานและเป็นปัจจัยสนับสนุนในเรื่องความผูกพันต่อองค์การได้เป็นอย่างดี

- **อายุงาน** จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารชาติ बैंก ประเทศไทย ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แฮนเซน ( Hansen 1985 : 3040-A) พบว่าระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชลเลอร์ (Scheller 1986 : 1580-A) อายุงานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์การ งานวิจัยของไทยจะสอดคล้องกับของ ชีระ วีระธรรมสาริต (2532 : 144) พบว่า อายุงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยที่เมื่อบุคคลได้ทำงานกับองค์การใดเป็นระยะเวลาานาน ๆ แล้วก็จะเกิดความผูกพันกับหน่วยงานนั้น รวมถึงเคยชินกับกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนหรือลักษณะขององค์การนั้น ในขณะที่พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า ยังไม่เคยชินกับกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนหรือลักษณะขององค์การ จึงอาจเกิดการไม่ยอมรับอยู่ภายในแต่ไม่สอดคล้องกับ โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : 95 – 96) พบว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะเฉพาะขององค์การ ที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดรวมถึงบรรยากาศขององค์การ จึงมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

- **สถานภาพสมรส** จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระ วีระธรรมสาริต(2532 : 144) และสอดคล้องกับงานของ โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : 96 – 97) ซึ่งพบว่าสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากว่าลักษณะเฉพาะของบางองค์การที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งในส่วนธนาคารชาติ बैंก ประเทศไทย เช่นกันจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ และผลการทำงานมากกว่าลักษณะเฉพาะของบุคคล



- **ระดับการศึกษา** จากการวิจัยพบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนภาพิญ โหมาศวิน (2533) และ โสภา ทรัพย์มากอุดม ( 2533) ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่งานที่ปฏิบัติต้องใช้ต้องใช้ความสามารถหรือ ความชำนาญเฉพาะด้านไม่เกี่ยวกับระดับการศึกษา เพราะไม่ได้เป็นตัวแปรหลักที่จะมีอิทธิพลต่อ ความก้าวหน้าในงาน หรือการเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูง เช่นเดียวกับของธนาคารซีทีบีแบงก์ ประเทศไทย ที่เน้นผลการทำงานโดยมิได้คำนึงถึง ระดับการศึกษาเป็นเกณฑ์ แต่จะไม่สอดคล้องกับงาน ของธีระ วีระธรรมสาริต(2532 : 144) ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างกันของลักษณะขององค์กร

- **ระดับตำแหน่ง** จากผลการวิจัยพบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลทำให้ความ ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ที่ว่า ตำแหน่ง งานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าในส่วนของธนาคารซีทีบีแบงก์ ประเทศไทย ที่ลักษณะองค์กรจะให้ความสำคัญกับผลของงานเป็นหลัก โดยมิได้ยึดตำแหน่งงาน เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาผลของงาน ดังนั้นไม่ว่าจะดำรงอยู่ในตำแหน่งใด จะถูกประเมินจาก ผลของงานเท่านั้น

### 5.3.2 ลักษณะด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

- **โดยสรุป** ความมีอิสระในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Steers (1977) และ ของ โสภา ทรัพย์มากอุดม(2533) เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้ อย่างเต็มที่ เสมือนเป็นรางวัลในงานอย่างหนึ่งที่องค์กรให้กับพนักงาน

- **ด้านลักษณะองค์กร** การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระ วีระธรรมสาริต(2532 : 144) ที่พบว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความผูก พันต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งลักษณะซึ่งเมื่อพนักงานมีการปฏิบัติงานได้เต็มที่ มีความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจน รวมถึงการได้สามารถมีส่วนร่วมในการบริหาร ที่พัฒนาไปสู่การรู้สึก เป็นเจ้าของในงานที่ตนปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงไปถึงตำแหน่งงานในองค์กรผูกพันกับบทบาทของ ตนเอง

- **ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน** ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของ องค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Buchanan (1974) Steers & Porter (1983) ของ ธีระ วีระธรรมสาริต (2532) นภาพิญ โหมาศวิน ( 2533) โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) เนื่องจากว่าหากพนักงานมีความมั่นใจกับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้ พนักงานนั้นพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นและทุ่มเทให้กับงานเต็มที่ และเมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้นกับ

งานก็จะพร้อมที่จะแจ้งหรือปรึกษาเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามข้อมูลที่  
เป็นจริงอันจะส่งผลให้การปรับปรุงงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงและทันทั่วทั้ง นอกจากนี้  
หากพนักงานรู้สึกมั่นคงและเชื่อมั่นในองค์กรว่าจะสามารถพึ่งพาได้เมื่อเกิดปัญหา ก็จะทำให้  
พนักงานมั่นใจและทุ่มเทให้กับงานได้มากขึ้น และเกิดความภูมิใจอยากจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้น

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แม้ว่าผลโดยส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าพนักงานธนาคารชาติ  
แบงก์ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง แต่ก็ควรจะเพิ่มระดับความผูกพันให้มีระดับสูง  
ขึ้นเนื่องจากว่า หากองค์กรไม่สามารถเพิ่มระดับความผูกพันให้สูงขึ้นแล้ว และหากระดับความผูก  
พันเปลี่ยนผันกลับเป็นระดับต่ำลง ก็จะส่งผลตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรทันที ดังนั้นจึง  
เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงตระหนักและควรหาทุกวิถีทางในอันที่จะคงความผูกพันไว้ ในขณะที่เดียวกัน  
ก็พยายามเพิ่มระดับของความผูกพันให้มากขึ้นให้ได้ ข้อเสนอแนะมีดังต่อไปนี้

- ในเรื่องของลักษณะงาน ควรมีการกระจายงานและให้ความชัดเจนอิสระในการตัดสินใจ  
ให้มากขึ้นกว่าเดิมโดยเฉพาะ ระดับพนักงานปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ  
แสดงความคิดเห็นให้ได้เต็มที่มากขึ้น

- ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 2 ระดับให้มากขึ้น คือระดับหัวหน้างานขึ้นไปและ  
ระดับพนักงานปฏิบัติงาน ให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและหัวหน้างานควรมีการเปิดโอกาส  
ให้กับพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะได้เต็มที่ รวมถึงให้ความเอาใจใส่และให้  
ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ และมีการเปิดกว้างในการรับฟังข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของ  
พนักงานระดับต่ำกว่า

- ควรมีการจัดกิจกรรมที่จะเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงานด้วยกันให้มาก  
ขึ้น ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีพนักงานจำนวนมากก็ตาม อย่างเช่น กีฬาสี หรือกิจกรรมพิเศษเพื่อสังคมที่  
พนักงานทุกระดับมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน

- ควรมีการจัดอบรมพนักงานให้สม่ำเสมอและทั่วถึง แม้ว่าจะงานที่แต่ละคนได้รับผิดชอบ  
จะมีปริมาณมาก ก็ควรจะให้มีการกระจายให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุด แม้ว่าจะมีตารางฝึก  
อบรมของส่วนฝึกอบรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติพนักงานในบางส่วนหรือ  
บางระดับกลับมีโอกาสน้อยที่จะได้รับการฝึกอบรมเหล่านี้ ซึ่งทำให้การพัฒนาศักยภาพของ  
บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อันส่งผลให้พนักงานกลุ่มที่มีโอกาสน้อยเหล่านี้มีความรู้สึกผูก  
พันกับองค์กรต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุน้อย ก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยด้วยเช่น  
กัน

- ในเรื่องของนโยบายหรือการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ควรจะมีการส่งเสริมความเข้าใจให้มากขึ้นกว่านี้และควรให้พนักงานได้มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนด โดยมีได้เป็นเพียงการกำหนดมาจากระดับสูงหรือมาจากบริษัทแม่ ที่กำหนดมาให้มีความเหมือนกันในทุกสาขาทั่วโลก รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ควรมีความสร้างสรรค์ในอันที่จะให้พนักงานปฏิบัติตามได้อย่างสบายใจและรู้สึกมั่นคง

### 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาวิจัยต่อไป

1. ควรจะศึกษาถึงเรื่องของเวลาการทำงานของพนักงานเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ได้รับว่าทำให้พนักงานจะต้องทำงานเกินเวลาการทำงานปกติบ่อยเพียงใดและปัจจัยนี้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่อย่างไร
2. ควรศึกษาถึงเรื่องของกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ รวมถึงนโยบาย รายละเอียดต่างๆ ที่มีอยู่ของธนาคารฯ หากมีการปรับเปลี่ยนจะเป็นการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่
3. ควรศึกษาองค์กรต่างชาติอื่นที่เป็นสถาบันการเงินเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ

## บรรณานุกรม

### หนังสือภาษาไทย

กรรณิ์น เป็ล่งขำ. มนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร. วารสารสุทธิปริทัศน์. 5,13(มิถุนายน-กันยายน) :110-115. 2533.

กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2537 .

ธงชัย สันติวงศ์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.2535.

ภรณ์ กิรีติบุตร. การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.2529.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร”พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่”กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.2535.

### บทคัดย่อ

เกศรัคน์ สุขเกษม. การสูญเสียบุคลากรในองค์กร : กรณีองค์การคาทอลิกกรีฟเซอร์วิสเฮส. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533 . บทคัดย่อ

เพ็ญแข ศรีสุทธิกุล. ทัศนคติต่องานพัฒนาชุมชนเขตชานเมือง และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในเขตจังหวัดนครปฐม. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2537.

### วิทยานิพนธ์

นันทนา ประกอบกิจ. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชนสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2538.

### สารนิพนธ์

ธีระ วีระธรรมสาธิต. ความผูกพันต่อองค์กร : ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2532.

- นภาเพ็ญ โหมาศวิน .ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร กรณีศึกษา  
เฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2533.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิต  
แห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2533.

### ภาคนิพนธ์

- ฉัฐภูมิ วัฒนศิริพงศ์. ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร. ภาคนิพนธ์  
หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากิจการพัฒนารัพยากร  
มนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ .หน้า 14-16 , 42-47 .2537.

### วารสาร

- อนันต์ คงจันทน์. สรุปผลการวิจัย : ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานและความผูก  
พันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์กลาง.จุฬาลงกรณ์ธุรกิจ  
ปริทัศน์.12,47(ธันวาคม) :32-43. 2532.

### เอกสารประกอบการบรรยาย

- โยธิน เชียรวานิช และคณะ. โครงการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เอกสารประกอบคำ  
บรรยาย. โรงแรมเอเวอกรีน ลอเรล, 12-13 กันยายน.2543.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร.ทฤษฎีองค์กร เอกสารประกอบคำบรรยาย. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์ .2529.

### หนังสือภาษาอังกฤษ

- Abraham Maslow. **A Theory of Human Motivation in LL.Heckmann,Tr.and  
S.G.Huneryger(eds), Human Relations in Management. Cincinnati :  
South – Western Publishing Company, 1960.**
- Allen,NJ.Mayer,JP.**Organizational Commitment.The Development and test of a three-  
Component model.Paper presented at Administrative Sciences Annual Conference  
(ASAC),British Columbia : Whistler, 1986.**
- Becker,Howard S.**Notes on the Concept of Commitment,The American Journal of  
Sociology.LXVI(1):32-40 ;July,1960.**
- Blau,G.J.**Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of  
Tardiness and Absenteeism.Journal of Management.12,4(Nóvember) : 577-584,1986.**

- Buchanan II, Bruce. **Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers In Work Organization.** Administrative Science Quarterly, 1974.
- DeCortis, T.A.&Summer, T.P. **A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment.** Human Relations, 40,7 : 445-470, 1987.
- Guildford, John N. and David E. Gray. **Motivation and Modern Management.** California: Addison Wealey Publishing Company, 1970.
- Hansen, Timothy Todd. **Incentives that Attract Principals to Overseas Education and Lead To Organizational Commitment.** Dissertation Abstract International., 1985.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Banand and Synderman. **The Motivation to Work.** New York : Hohn Wiley and Sons, 1959.
- Hoyle, Douglas Edward. **The Relationship of Varying Organization Structures with Faculty Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Organization Commitment, and Morale in Academic Settings,** Dissertation Abstracts International, 1990.
- Kanter, R.M. **Commitment and Community : Communes and Utopias in Sociological Perspective.** Massachusetts ; Harvard University Press. pp.61-137, 1974.
- Kiesler, R.M. **The Psychology of Commitment : Experiments Linking Behavior to Belief.** New York : Academic Press. pp. 25-160, 1971.
- Lawlor, A. The Complements of action learning. In M.Pedler(Eds), **Action Learning in Prech** (pp. 247 – 259). Hants England : Gower Publishing, 1991.
- Litwin, George and Stringer, Robert. **Motivation and Organization Climate.** Massachusetta : Harward University, 1968.
- Lyman W Porter. **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatry Technicians.** Journal of Applied Psychology 59, 1974.
- Mccauley, H.S. **Activation as a Moderator in the Relationship between Organizational Commitment and Performance.** Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Nebraska Lincoln, 1982.
- March, J.G. & Simon, H.A. **Organization.** New York : Wiley. pp.590-596, 1958.
- Mary Cheldon. **Investments and Involvement as mechanism Producing Commitment to Organization.** Administrative Science Quarterly, 1978.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. **Testing the Side-bet Theory of Organization Commitment : Some Methodological Considerations.** Applied Psychology. 69(3) : 372-378, 1984.

- Mowday, Richard M., Lyman W. Porter and Richard M. Steers. **Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. New York : Academic Press, 1982.
- Nadler, L. **Designing training program : The critical events models**. Reading, M.A : Addison – Wesley, 1982.
- Porter, I.W., Steers, R.M., Mowday, R.I. & Boullion, P.V. **Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric**. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quinn, Robert Francis, Jr. **The Relationship of Commitment on the Part of Lay Catholic Elementary School Principals in the United States to Selected Personal Variables**, *Dissertation Abstracts International*. 1985.
- Rhodes, S.R. & Steers, R.M. **Managing Employee Absenteeism**. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company. pp. 45-55, 1990.
- Richard Steers. **Antecedents and out comes of Organizational Commitment**. *Administrative Science Quarterly* 22, 1977.
- Ryan, T.A., and Smith, P.C. **Principle of Industrial Psychology**. New York : The Ronald Company, 1972.
- Sheldon, M. **An Empirical Analysis of Organizational Identification**. *Academy of Management Journal*. 14(March : 143-150), 1971.
- Sheller, Sharon Rose. **Communication Effectiveness as Related to Job Satisfaction and Organizational Commitment**, *Dissertation Abstracts International*. 1986.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. **Motivation & Work Behavior**. New York : McGraw-Hill Book. pp. 441-450, 1983.
- Vroom, V. **Management and Motivation**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Williams, L.L. & Hazer, J.T. **Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment In Turnover Model : A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods**. *Journal of Applied Psychology*. 71, 2(August) : 219-231, 1986.
- Yamane, Taro. **Statistic : An Introductory Analysis**. New York : Harpen and Row, 1967.

**ภาคผนวก**

**แบบสอบถาม**



### แบบสอบถาม

เรื่อง “ ความผูกพันของพนักงานธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย “

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล ไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรบริหาร  
ธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ศรีปทุม

ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้ถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ดั่ง  
นั้นจึงใคร่ขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนและตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงมากที่สุด และขอ  
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงบนข้างหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 

|                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
|------------------------------|-------------------------------|
2. อายุ
 

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 20 – 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี |
3. สถานภาพ
 

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> โสด                       | <input type="checkbox"/> สมรส |
| <input type="checkbox"/> หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่ |                               |
4. ระดับการศึกษา
 

|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี / เทียบเท่า |
| <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี |  |
5. ระดับตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน
 

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> NON – OFFICER | <input type="checkbox"/> OFFICER |
|--|----------------------------------|
6. ระดับเงินเดือนในปัจจุบันของท่าน
 

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท  | <input type="checkbox"/> 10,001 – 30,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 30,001 – 50,000 บาท | <input type="checkbox"/> สูงกว่า 50,000 บาท  |
7. อายุงานของท่านในธนาคาร ซิตี้แบงก์ ประเทศไทย
 

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี  | <input type="checkbox"/> 1 – 3 ปี  |
| <input type="checkbox"/> 3 – 5 ปี      | <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี |                                    |

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน,ลักษณะองค์การ,ประสบการณ์ในการทำงาน**

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงบนระดับความรู้สึกตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

| รายการ  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|---|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
|   | 5                     | 4        | 3        | 2           | 1                        |
| <p><b>- ลักษณะของงาน</b></p> <p><b><u>ความมีอิสระในงาน</u></b></p> <p>1. ท่านมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p>2. หากเกิดปัญหาขึ้นกับงานที่ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของท่านในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที</p> <p>3. งานที่ท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>4. กฎระเบียบส่วนใหญ่ของธนาคารฯเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของท่าน</p> <p><b><u>ความสำคัญและความท้าทายของงาน</u></b></p> <p>5. ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่</p> <p>6. งานของท่านต้องใช้ทักษะเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน</p> <p>7. งานของท่านต้องใช้ความสามารถหลากหลายในการปฏิบัติ</p> <p>8. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ซ้ำซาก จำเจ นำเบื่อ</p> <p><b><u>โอกาสก้าวหน้า</u></b></p> <p>9. ท่านเห็นว่าความก้าวหน้าของท่านขึ้นอยู่กับผลการทำงานจากความรู้ความสามารถของท่าน</p> <p>10. โดยส่วนรวมท่านเห็นว่าธนาคารฯ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรม</p> <p>11. ท่านไม่ค่อยได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญในงาน</p> |                       |          |          |             |                          |

| รายการ   |                       |          |          |             |                          |
|--|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|  | 5                     | 4        | 3        | 2           | 1                        |
| 12. ท่านมีความมั่นใจว่าท่านมีโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นกว่าเดิม |                       |          |          |             |                          |
| <b><u>ผลป้อนกลับของงาน</u></b>   |                       |          |          |             |                          |
| 13. ท่านมักได้รับคำชมเชยจากผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ                                    |                       |          |          |             |                          |
| 14. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและสนใจของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ                             |                       |          |          |             |                          |
| 15. ท่านเห็นว่าการยอมรับและตอบสนองต่อการทำงานของคุณ ยังไม่ดีเพียงพอ                                    |                       |          |          |             |                          |
| 16. ท่านไม่เคยมีโอกาสทราบเลยว่าผลการปฏิบัติงานของท่าน มีผลงานดีเพียงใด                                 |                       |          |          |             |                          |
| <b><u>โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น</u></b>   |                       |          |          |             |                          |
| 17. การทำงานของท่านจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่นอยู่เสมอ   |                       |          |          |             |                          |
| 18. งานที่ท่านรับผิดชอบทำให้ท่านได้สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอกธนาคารฯ ที่มาติดต่อ   |                       |          |          |             |                          |
| 19. งานที่ท่านทำไม่เปิดโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเลย                                |                       |          |          |             |                          |
| 20. ความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่าน                  |                       |          |          |             |                          |
| - <b><u>ลักษณะองค์การ</u></b>  |                       |          |          |             |                          |
| <b><u>การกระจายอำนาจ</u></b>   |                       |          |          |             |                          |
| 21. ธนาคารฯ มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบไปยังแผนกต่าง ๆ อย่างชัดเจน                                 |                       |          |          |             |                          |
| 22. ท่านไม่มีโอกาสในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง                                       |                       |          |          |             |                          |
| 23. แต่ละส่วนงานของธนาคารฯ สามารถตัดสินใจและรับผิดชอบต่อแยกออกจากกัน                                   |                       |          |          |             |                          |

| รายการ  |                       |          |          |             |                          |
|---|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
|   | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|   | 5                     | 4        | 3        | 2           | 1                        |
| <p>24. ท่านสามารถตัดสินใจกำหนดและแก้ไขปัญหาคงงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่</p> <p><b>ความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อบังคับ</b></p> <p>25. กฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ มีความชัดเจนแน่นอน</p> <p>26. ท่านเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ ยากต่อการเข้าใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>27. ส่วนใหญ่แล้วกฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ ยังมีความคลุมเครืออยู่</p> <p><b>การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน</b></p> <p>28. ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำานอยู่เสมอ</p> <p>29. ความสำเร็จของธนาคารฯ ในปัจจุบัน สามารถกล่าวได้ว่าท่านก็มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ด้วย</p> <p>30. ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยนำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของท่าน ไปใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>31. ท่านมีไม่เคยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับธนาคารฯของท่านเลย</p> <p>- <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b></p> <p><b>ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร</b></p> <p>32. ท่านรู้สึกว่ารธนาคารฯ เติงเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมาก</p> <p>33. ท่านเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารฯ มีความเหมาะสม และเป็นธรรม</p> <p>34. ท่านรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารฯ มิได้ยึดจากผลการทำงานที่แท้จริง</p> |                       |          |          |             |                          |

| รายการ   |                       |          |          |             |                          |
|--|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|  | 5                     | 4        | 3        | 2           | 1                        |
| <b><u>ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร</u></b>   |                       |          |          |             |                          |
| 35. ท่านเห็นว่าหากท่านลาออกหรือโอนย้ายจะมีผลกระทบต่อแผนงานของธนาคารฯ                                   |                       |          |          |             |                          |
| 36. ท่านมักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญ ๆ อยู่เสมอ  |                       |          |          |             |                          |
| 37. สิ่งที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตัวท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของธนาคารฯ                |                       |          |          |             |                          |
| <b><u>ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา</u></b>   |                       |          |          |             |                          |
| 38. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความใกล้ชิดเอาใจใส่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานกับท่านสม่ำเสมอ         |                       |          |          |             |                          |
| 39. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการปกครองและบริหารงานเป็นอย่างดี                                |                       |          |          |             |                          |
| 40. ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการทำงาน         |                       |          |          |             |                          |
| <b><u>ความพึงพอใจขององค์กร</u></b>   |                       |          |          |             |                          |
| 41. ท่านรู้สึกว่าการธนาคารฯ จะเป็นที่พักพิงให้กับท่านเมื่อท่านเกิดปัญหาเดือดร้อนใจ                     |                       |          |          |             |                          |
| 42. การทำงานในธนาคารฯ นี้ท่านไม่ต้องกังวลเรื่องการออกจากงานเลย   |                       |          |          |             |                          |
| 43. ท่านรู้สึกสบายใจและมั่นคงหากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานว่าธนาคารฯ จะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาให้ท่านได้ |                       |          |          |             |                          |

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชาติแบงก์ ประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงบนระดับความรู้สึกตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

| รายการ   |                       |          |          |             |                          |
|--|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|  | 5                     | 4        | 3        | 2           | 1                        |
| 1. ท่านมีความภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับใคร ๆ ว่า ท่านเป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์กรนี้                     |                       |          |          |             |                          |
| 2. ท่านรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของท่านกับเป้าหมายของธนาคารฯ นั้นสอดคล้องกัน                               |                       |          |          |             |                          |
| 3. หากมีบุคคลอื่นพูดถึงธนาคารฯ ในแง่ที่ไม่ดีท่านจะพยายามรับชี้แจงและกล่าวแก้ไขให้                      |                       |          |          |             |                          |
| 4. เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคารฯ ท่านยินดีที่จะทำทุกอย่างได้  |                       |          |          |             |                          |
| 5. ท่านยินดีเสมอที่จะทำงานเกินเวลาให้กับธนาคารฯ เพราะเห็นว่าคุ้มค่าที่ทุ่มเทให้เสมอ                    |                       |          |          |             |                          |
| 6. ท่านไม่รู้สึกเชื่องมันเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับธนาคารฯ นี้  |                       |          |          |             |                          |
| 7. ท่านมักจะพูดถึงองค์กรของท่านให้กับเพื่อน ๆ หรือญาติ ๆ เสมอว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย              |                       |          |          |             |                          |
| 8. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเสมอแม้ว่าธนาคารฯ จะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ |                       |          |          |             |                          |
| 9. ท่านพร้อมและเต็มใจเสมอที่จะทุ่มเททำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารฯ                              |                       |          |          |             |                          |
| 10. เมื่อถึงเวลาเลิกงาน แม้งานจะยังไม่เสร็จ ท่านจะเต็มใจที่จะอยู่ทำงานต่อจนกว่างานนั้นแล้วเสร็จ        |                       |          |          |             |                          |
| 11. ท่านรู้สึกว่าองค์กรที่ท่านทำงานด้วยเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในที่ท่านเลือกทำงานด้วย                    |                       |          |          |             |                          |
| 12. หากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ท่านจะเลือกที่จะตัดสินใจลาออกทันที                  |                       |          |          |             |                          |

## ประวัติผู้วิจัย

|                 |  |
|-----------------|--|
| ชื่อผู้วิจัย    | นางสาวอรรวรรณ วงศ์ศิริเดช  |
| สถานที่เกิด     | กรุงเทพมหานคร  |
| ประวัติการศึกษา | นิเทศศาสตรบัณฑิต เอกการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |
| ประวัติการทำงาน | <p>: ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย บริการลูกค้า ธนาคารยูโอบี รัตนสิน จำกัด (มหาชน)</p> <p>: ผู้ช่วยผู้จัดการ Special Project &amp; MIS ซิตีคอร์ป ลิซซิง (ประเทศไทย) จำกัด</p> <p>: ผู้ช่วยผู้จัดการ ส่วนบริการสมาชิก ธนาคาร เซสแมนฮัตตัน (ประเทศไทย)</p> <p>: ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายบริการสมาชิก และ ฝ่ายเร่รูดหนี้สิน บริษัท ซิทก้า เอ็มบีเอฟ การ์ด จำกัด</p> <p>: ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายบริการสมาชิก และฝ่ายเร่รูดหนี้สิน ธนาคาร ซิตีแบงก์ ประเทศไทย</p> <p>: ครีเอทีฟ ฝ่าย โปรโมชัน บ.ไนท์สปอต โปรดักชั่น จำกัด</p> <p>: พนักงาน Anti-Attrition Unit บ.อเมริกัน เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด</p> |