



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร
ในระบบควบรวมกิจการ



โดย
นางสาวฐิติารีย์ กาญจนสมศักดิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร
ในระบบควบรวมกิจการ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONS ANALYSIS ON FACTORS AFFECTED THE LOYALTY OF BANK
EMPLOYEES IN THE MERGER SYSTEM



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Master of Business Administration
Master of Business Administration Program
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวมกิจการ” เสนอโดย นางสาวฐิตารีย์ กาญจนสมศักดิ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....



57602380: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ / ความจงรักภักดี / การควมรวมกิจการ / การทำงานลักษณะงาน /
วัฒนธรรมความเป็นอยู่ภายในองค์กร / ความตระหนักรู้ / แรงจูงใจ

วิทยานิพนธ์ กาญจนสมศักดิ์: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก. 126 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานผู้วิจัยใช้ดัชนีวัดความกลมกลืน 5 ดัชนี ประกอบไปด้วยค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ค่า GFI ค่า RMSEA ค่า NFI และค่า CFI สถิติที่ใช้ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลและสมมุติฐาน ประกอบด้วย KMO and Bartlett's test และสถิติที่ใช้ทดสอบความอิสระของตัวแปร ประกอบด้วย VIF และ Tolerance

ผลการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ พบว่า ความจงรักภักดีของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่า ความจงรักภักดีของคนในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก การทำงานลักษณะงาน รองลงมา ความตระหนักรู้ แรงจูงใจ ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 151.10 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p -value = 0.22 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 1.08 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI)=1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)=0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA)=0.017 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

57602380: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORDS: THE CAUSAL RELATIONSHIP / LOYALTY / MERGER / PERFORMANCE

CHARACTERISTICS / CULTURE WITHIN THE ORGANIZATION / AWARENESS /
MOTIVATION

TITAREE KANCHANASOMSAK: THE CAUSAL RELATIONS ANALYSIS ON FACTORS
AFFECTED THE LOYALTY OF BANK EMPLOYEES IN THE MERGER SYSTEM. THESIS ADVISOR:
ASST. PROF. THIRAWAT CHANTUK, Ph.D. 126 pp.

This research aims at analyzing factors that affect loyalty of bank employees in the bank merger and review the compatibility among the elements of models that affect the loyalty of bank employees in the bank merger and the empirical data. The sample group is 400 employees of Bank of Ayudhya Public Company Limited. The research tool is questionnaire about the casual model of development for factors that affect the loyalty of bank employees in the bank merger. The questionnaire is categorized into 3 parts. The statistics for data analysis is the frequency value, percentage, average value and standard deviation. The statistics is used for testing researchers' assumption are 5 indexes including the X^2/df , GFI, RMSEA, NFI and CFI. The statistics used for measuring the appropriate data and assumption consist of KMO and Barlett's test. The statistics used for testing the freedom of variables include VIF and Tolerance.

The result of the research of factors that affect loyalty of bank employees in the bank merger was shown that the employee loyalty that is the last model result gets the maximum influence from the type of work, followed by the awareness and motivation, respectively. From the data analysis, it was found that the X^2 is 151.10, the p-value is 0.22, the X^2/df is 1.08, the CFI is 1.00, the GFI is 0.95. Moreover, the Average Goodness of Fit Index (AGFI) is 0.95 and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) is 0.017. These values are in line with the criteria which show that this model is in line with the empirical data.

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้เป็น “การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ” โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จากความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน จึงขอขอบพระคุณ อาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์ ที่มีความกรุณาสละเวลาติดตาม ให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะพร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาการทำงานวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ คุณนันทนา โกลิมาศ ผู้จัดการธนาคารกรุงศรี และคุณวิลาวัลย์ สระศรี ผู้จัดการธนาคารกรุงศรี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณพนักงานธนาคารที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกท่าน

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอนแนะนำให้การสนับสนุนให้กำลังใจอย่างดีเสมอมา



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวความคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดี.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	22
แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของงาน.....	44
แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักรู้.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง.....	63
การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	63
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	66
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควรรวมกิจการ.....	73
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควรรวมกิจการ.....	90
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	95
สรุปผลการวิจัย.....	95
อภิปรายผลการวิจัย.....	96
ข้อเสนอแนะ	98
รายการอ้างอิง.....	99
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	103
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	111
ภาคผนวก ค ค่า IOC.....	115
ภาคผนวก ง ค่า Cronbach's Alpha.....	119
ภาคผนวก จ ค่า factor analysis.....	123
ประวัติผู้วิจัย.....	126

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับ 5 ขั้นตอน	24
2	สรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	55
3	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
4	ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างตาม สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	71
5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	73
6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	74
7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	74
8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาในการทำงาน	75
9	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับปฏิบัติงาน.....	75
10	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม หน้าที่	76
11	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัด.....	76
12	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งหน้าที่.....	76
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวม ธุรกิจด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน.....	77
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวม ธุรกิจด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน).....	78
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวม ธุรกิจด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม).....	80
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวม ธุรกิจด้านแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ).....	82
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวม ธุรกิจด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร	83

ตารางที่		หน้า
18	การทดสอบ Multicollnearity	85
19	แสดงความเหมาะสมของข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน (KMO and Bartlett's Test)	87
20	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)	87
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่ง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรม ค้าส่งของไทย (ระดับองค์กร)	89
22	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล)	91
23	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (หลังปรับโมเดล).....	93
24	อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปร ความจงรักภักดีของคนในองค์กร.....	93



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
2	ความจรรักภักดีประกอบด้วยมิติ 3 มิติ	16
3	ประโยชน์และความสำคัญของความจรรักภักดี.....	18
4	แสดงองค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้าน	26
5	ทฤษฎีของการจูงใจ กระบวนการ เสริมแรง (Theories of Motivation)	28
6	แสดงถึงพื้นฐานของมนุษย์.....	30
7	แสดงแนวคิดการดำเนินงานวิจัย.....	61
8	ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 1	64
9	ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 2	65
10	ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 3	65
11	แสดงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	68
12	แสดงขั้นตอนการวิจัย	72
13	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจรรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล)	90
14	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจรรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (หลังปรับโมเดล).....	92

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจการให้บริการของธุรกิจธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นธนาคารพาณิชย์หรือธนาคารของรัฐบาล มีการแข่งขันในธุรกิจธนาคารค่อนข้างรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากธนาคารแต่ละแห่ง ได้ตั้งเป้าหมายที่จะ ทำส่วนแบ่งการตลาดให้มากที่สุด การแข่งขันของธนาคารจึงมีการแข่งขันกัน อย่างรุนแรง ถ้าเทียบกับในอดีตและอนาคตแนวโน้มของการแข่งขันก็จะเพิ่มขึ้นอีก โดยเฉพาะในเรื่อง การอำนวยความสะดวก และการให้บริการธนาคารอัตโนมัติ ต่างๆ เช่น Phone Banking, e-Banking และ i-Banking เป็นต้น จะเห็นได้ว่าเป็นความท้าทายสำหรับ กิจการธนาคารไทยในอนาคตคือการถูกแย่งชิงตลาด ซึ่งอาจจะต้องใช้หลายหน่วยงานในธนาคาร มาประชุมเพื่อวางแผนและเพื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้มากขึ้น สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย อยู่ในเกณฑ์ฟื้นตัวดีขึ้นมากกว่าในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาส่งผลให้สถาบันการเงิน และองค์กรธุรกิจแทบทุกแห่งปรับตัว เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและเพื่อความอยู่รอด ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศ ที่รู้จักกันดีว่ากระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การสื่อสารมีความรวดเร็ว ถูกต้อง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการเงินและองค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องเร่งหากกลยุทธ์ หรือเทคนิคที่จะทำให้ผลประกอบการขององค์กร สามารถดำเนินการต่อไป และทำให้ผลประกอบการที่ดีขึ้น (ปิยะนุช นรินทร์, 2545: 1)

สำหรับในการรวบรวมกิจการเป็นเพียงกลยุทธ์หนึ่งในการขยายธุรกิจ และเพิ่มฐานลูกค้าเท่านั้น และมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง หากเทียบกับการเปิดสำนักงานตัวแทนหรือเปิดสาขาธนาคารพาณิชย์เพิ่มเติม แต่หากธนาคารพาณิชย์มีแรงผลักดันจากปัจจัยหมุน และมีปัจจัยดึงดูดที่มากเพียงพอ ไม่ว่าจะมาจากความต้องการในการครอบครองตลาด หรือการมีประเทศที่ธนาคารพาณิชย์ยังมีโอกาสในการทำผลกำไร รวมทั้งมีธนาคารพาณิชย์เป้าหมายที่เหมาะสมในการรวบรวมกิจการ (รุ่งพร เรืองพิทยา, 2558) การดำเนินงานของธนาคารนั้น บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

ธนาคารจึงต้องสร้างและพัฒนาพนักงานให้ทันทางปัญญาและเป็นทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มุ่งเน้น ทักษะด้านการขาย ทักษะด้านการบริการลูกค้าและทักษะด้านการวิเคราะห์สินเชื่อในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้และก่อให้เกิดทักษะในการส่งต่อลูกค้าไปยังหน่วยอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ บริการหลักและมีชุดผลิตภัณฑ์ ของ

ธนาคารเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความมั่นใจในการขายและนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ณิชาศินี นานาประดิษฐ์, 2550) คุณภาพของบุคลากรก็นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากบุคลากรมีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ๆ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรให้มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้จะเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน และพยายามทำงานให้ดีที่สุด (อารีรัตน์ หมั่นหาทรัพย์, 2554) เมื่อบุคลากรมีคุณภาพ มีความสำคัญ นอกจากนี้ยังต้องสร้าง ความจงรักภักดีของพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จ ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความรู้สึกหรือภาวะทางจิตใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมี 4 ด้านคือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านความคงอยู่ ด้านบรรทัดฐาน และด้านพฤติกรรม และจากการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความจงรักภักดีด้านจิตใจสูงจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลที่ว่าอยากอยู่ (Want to) บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลว่าจำเป็นต้องอยู่ (Need to) และบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูงนั้นจะคงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าควรอยู่ (ธนพร แยมสุตา, 2550)

เนื่องจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งจากหลายๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งที่ต้องจะดาเนินควบคู่กันไปก็คือ การปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความผูกพันและภักดีต่อองค์กร บุคคลเหล่านั้นจึงจะทำงานได้อย่างเต็มที่ หากมีอัตราการลาออกที่สูงก็จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรออกมาในแง่ลบและขาดความเชื่อมั่นต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพราะฉะนั้นองค์กรควรที่จะคำนึงถึงการส่งเสริมให้บุคคลเกิดความผูกพันและภักดีต่อองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการทางานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความผูกพันและความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่สอดคล้องกับหลายปัจจัยซึ่งสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจนี้ได้เป็นอย่างดี (นันทน์ภัส ชำนาญเพชร, 2557)

ในด้านของแรงจูงใจ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีต่องานนั้น สิ่งที่จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความจงรักภักดีกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่พนักงานจะได้ตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรได้อย่างไม่มีเงื่อนไข ด้วยในขณะนี้สถานการณ์แข่งขัน เป็นไปอย่างดุเดือด ดังนั้น การกำหนดเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล และจะมีการประมวลผลงานในทุกๆ ไตรมาส ซึ่งมีการติดตามผลงาน ความคืบหน้า ทุกๆวัน เป็นการสร้างแรงกดดันให้แก่พนักงานเป็นอย่างมาก ในการนี้ส่งผลทำให้พนักงานที่มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อ

องค์กรนั้น เกิดความกระตือรือร้น ตั้งใจและเต็มใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จอย่างสวยงาม แต่ในขณะเดียวกัน พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน ที่ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร ก็จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ไม่มีความพยายามที่จะสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่พึงพอใจ ปัญหาที่ตามมาก็คือ พนักงานเหล่านี้เริ่มที่จะมองหาช่องทางที่จะโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่หน่วยงานที่ๆ ตนคิดว่าดีกว่าและเหมาะสมมากกว่า (นิชาร์ตัน พุกนุช และคณะ, 2552) ถึงแม้ว่าพวกเขาจะมีความสามารถเท่าเทียมกันและอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน แต่สิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและผลงานให้ออกมาแตกต่างกันนั้นก็ คือแรงจูงใจ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงาน และตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถในองค์กรธุรกิจการจูงใจมีความจำ เป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิต ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลา เต็มกำลังความสามารถ และด้วยความเต็มใจ มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดด้วยความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการพัฒนาองค์กรของตนเองให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ (สมยศ นาวีการ, 2550) นอกจากนั้นแล้วสิ่งที่ขาดไม่ได้คือวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่สามารถในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นแบบแผนของความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกองค์กรหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหลายประการด้วยกัน คือ ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการตัดสินใจในการสื่อสารสมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีการรับรู้ต่อสถานการณ์ต่างๆ ตรงกัน ตลอดจนช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550: 35)

ดังนั้น ในทางธุรกิจจึงนำวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย เช่น การส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุขในการดำเนินชีวิตภายใต้กรอบการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งอย่างเป็นองค์รวม โดยมุ่งเน้นการเผยแพร่ วัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานของธนาคารเป็นประจำทุกปี ในรูปแบบของโครงการจัดอบรมส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและนำวัฒนธรรมองค์กรไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมอันจะเป็นการส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรเติบโตและคงอยู่อย่างถาวร (นริศย์ จำปา, 2556) เรื่องของการตระหนักรู้ของบุคลากรนั้น เมื่อนึกถึงความรู้สึกของตนเองและความรู้สึกของผู้อื่นจะสามารถบริหารหรือจัดการกับอารมณ์ของตนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองในการเผชิญกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ

รู้จักอดทนอดกลั้น รวมทั้ง สามารถที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้ถือเป็นทักษะที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จทั้ง ในด้านการทำงาน ครอบครัวและชีวิตส่วนตัว เพราะความฉลาดทางอารมณ์ทำให้มีการเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นจึงก่อให้เกิดความตระหนักรู้ขึ้นมา ความผูกพันต่อองค์กร ครอบคลุม มากกว่าความพึงพอใจในงานที่ทำ เปรียบเสมือนการให้ความสำคัญต่องานที่ทำต่อลูกค้า ต่อองค์กร ซึ่งยุคข่าวสารข้อมูลที่เปี่ยมไปด้วยการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงและการชิงความได้เปรียบ ในการแข่งขันเช่นนี้ การมีทักษะในการบริหารอารมณ์อย่างชาญฉลาดจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างบุคคล การบริหารอารมณ์อย่างชาญฉลาดนั้นเป็นความสามารถในการเข้าใจตัวเองอย่างถ่องแท้ ตระหนักรู้ในสิ่งที่ทำ รู้จักผิดชอบชั่วดี รู้จักข้อดีข้อเสียของตัวเองสามารถควบคุมความคิด คำพูด และการกระทำของตัวเองและแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะสามารถสร้างแรงขับเคลื่อน ภายใน เพื่อผลักดันตัวเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีสติและปัญญา ย่อมทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และทำให้เกิดการพัฒนาทักษะในด้านต่าง (สมมาศ พลเยี่ยม, 2552)

ด้วยเหตุนี้เองจึงถือได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นกุญแจสำคัญที่จะคอยผูกมัดพนักงาน ให้ทำงาน และอยู่ร่วมกับองค์กรไปนานๆ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กร มีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจ ในงาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะค่อยๆ พัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง เป็นแรงผลักดัน และแรงจูงใจให้พนักงานหรือบุคคลกรปฏิบัติงานอย่างอุทิศตนเพื่อองค์กร แต่ในทางกลับกัน ถ้าพนักงาน ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และความภักดีต่อองค์กร เมื่อมีปัญหา เกิดความอึดอัด ไม่พึงพอใจต่องาน ที่ทำ หรือมีสิ่งเร้าอื่นเข้ามาเช่น มีหน่วยงานใหม่ มีข้อเสนอดีๆ เข้ามา ก็จะลาออกจากงาน ซึ่งจะส่งผล กระทบต่อองค์กร ต้องมาสร้างคนใหม่ๆ เป็นการเสียเวลา และ ทรัพยากรอย่างมาก ตลอดจนขวัญ และกำลังใจและความเชื่อมั่นของพนักงานที่อยู่ในองค์กร (วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557)

จากความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรรวมกิจการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านของความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร

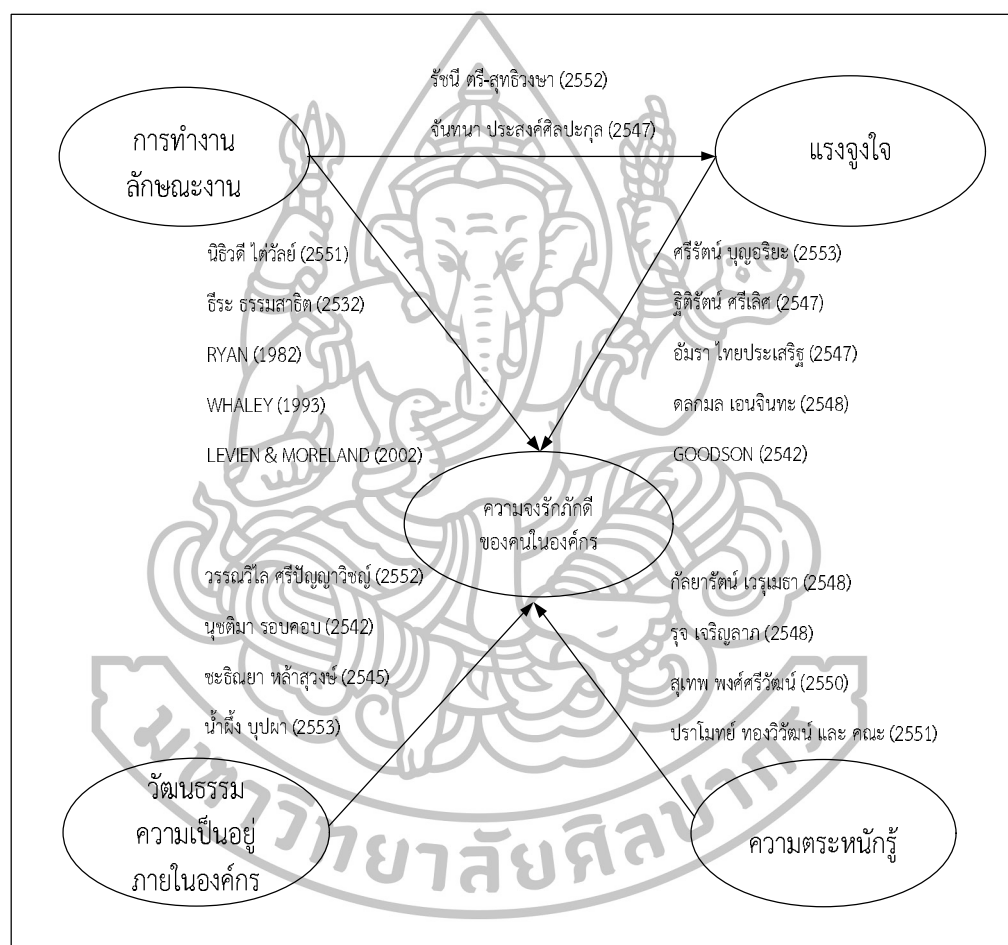
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดี ของพนักงานธนาคารระบบควรรวมกิจการ
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบ ควรรวมกิจการกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานของการวิจัย

โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรวรวมกิจการ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ มีเนื้อหาของการวิจัยมุ่งวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลของความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควรวรวมกิจการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา 2 ส่วนด้วยกัน คือ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้

1. ปัจจัยด้านลักษณะการทำงาน

- 1.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.3 ระบบการทำงานในแต่ละหน่วยงาน
- 1.4 การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

- 2.1 ค่านิยมองค์กร พันธกิจ
- 2.2 นโยบาย วิสัยทัศน์
- 2.3 องค์กรเป็นที่ยอมรับจากภายนอก
- 2.4 โครงสร้างองค์กร

3. ปัจจัยด้านความตระหนักรู้

- 3.1 ลักษณะบุคคล
- 3.2 อายุงาน
- 3.3 ระดับความรู้การศึกษา
- 3.4 การสร้างเสริมประสบการณ์

4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

- 4.1 ผลตอบแทน
- 4.2 การประเมินผลงาน
- 4.3 ผลรางวัล
- 4.4 โอกาสที่คาดว่าจะได้รับ

**ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) จำแนกเป็น 4 ตัวแปร
ความจงรักภักดีของคนในองค์กร**

1. การทุ่มเทในการทำงาน
2. การต่อต้าน/การไม่ยอมรับ
3. การปกป้ององค์กร การตอบสนองสิ่งกระทบต่อองค์กรจากสิ่งภายนอก
4. การมองหางานหรือสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานรายบุคคล

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ

3. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่จะต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูงคือ การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติเป็นเบื้องต้น คือ ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เป็นเกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคือต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 15 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ตัวอย่าง (Hair, and others, 2010) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาตัวแปรที่ใช้มีจำนวน 20 ตัวแปรสังเกตได้ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 ตัวอย่าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรวรรณกิจการ
2. ทำให้ทราบถึงความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรวรรณกิจการกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การรักษาบุคลากร การสร้างความภาคภูมิใจในให้แก่พนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) คือ ตัวแปรที่มาเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ตัวแปรตัวหนึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดขึ้นของตัวแปรหนึ่ง โดยมีหลักการพิจารณา คือ (1) ตัวแปรที่เป็นสาเหตุจะต้องเกิดขึ้นก่อนตัวแปรที่เป็นผล (2) มีความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ ต้องมีความสัมพันธ์สูงพอสมควรซึ่งอาจพิจารณาได้จากค่าสถิติ หรือดัชนีที่บ่งบอกความสัมพันธ์นั้น (3) ตัวแปรที่หนึ่งและตัวแปรที่สองที่มีความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ต้องมีความสัมพันธ์กันสูงกว่าตัวแปรที่สาม (ซึ่งอาจค้นพบหลังจากการดำเนินการวิจัย) หมายความว่าตัวแปรที่สามต้องไม่ใช่สาเหตุของตัวแปรตัวที่สอง
2. ความจงรักภักดี หมายถึง กล่าวได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความเชื่อมโยงด้านความผูกพันระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งกล่าวไว้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจนแปรเปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อองค์กร และนำมาซึ่งความจงรักภักดี (McCarthy, 1998)

3. การควบรวมกิจการ หมายถึง การที่ธุรกิจตั้งแต่สองกิจการขึ้นไปมารวมกันให้เป็นกิจการเดียวโดยไม่มี การจัดตั้งกิจการใหม่ หรือเป็นการรวมทั้งสินทรัพย์ และหนี้สินเข้ามาไว้ในกิจการใดกิจการหนึ่ง และเป็นการควบรวมกิจการที่มีขนาดเล็กกับขนาดใหญ่

4. การทำงานลักษณะงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคคล ซึ่งวัดจากการจัดระบบงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระบบงานทำงานในแต่ละหน่วยงาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

5. วัฒนธรรมความเป็นอยู่ภายในองค์กร หมายถึง ระเบียบปฏิบัติภายในองค์กร การมีนโยบาย และแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น การกำหนดค่านิยมองค์กร พันธกิจ นโยบายวิสัยทัศน์ การเป็นที่ยอมรับจากภายนอก และโครงสร้างองค์กร มีแบบแผนและบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของธนาคารหรือหน่วยงาน

6. ความตระหนักรู้ หมายถึง พื้นฐานแห่งความร่วมมือที่นำไปสู่ความสำเร็จ พนักงานธนาคาร คือผู้ที่ตระหนักและเห็นคุณค่าแห่งตน จะเป็นผู้ที่ตระหนักและเห็นคุณค่าของผู้อื่น เช่นเดียวกันทุกคนจึงร่วมมือ กันทำกิจการงานต่างๆ เป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ งานใหญ่จะเป็นงานเล็ก งานยากจะเป็นงานง่าย ปัญหาใหญ่จะเป็นปัญหาเล็กหรือหมดปัญหา ทุกงานที่ปฏิบัติร่วมกันจะกลายเป็นแค่สิ่งที่ทำทนาย ซึ่งใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ลักษณะบุคคล อายุนาน ระดับความรู้ การศึกษา และการฝึกอบรม/ประสบการณ์

6.1 ลักษณะบุคคล หมายถึง องค์ประกอบส่วนบุคคลที่เป็นคุณลักษณะของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เช่น เพศ สถานภาพการสมรส ฯลฯ

6.2 อายุนาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) โดยนับตั้งแต่เริ่มทำงาน จนถึง ปัจจุบัน

6.3 ระดับความรู้การศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ได้รับ โดยแบ่งออกเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

6.4 การฝึกอบรม/ประสบการณ์ หมายถึง กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้พนักงานเข้ารับการศึกษา เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญตลอดจน พนักงานธนาคารได้ปะทะหรือสัมผัสด้วยตัวเองได้พบเอง กระทำเอง ได้ยินได้ฟังเอง หรือเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่เป็นเหตุชักนำ หรือโน้มน้าวให้บุคคลตัดสินใจกระทำหรือตัดสินใจ หรือการประพฤติปฏิบัติในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของตน

7.1 ผลตอบแทน หมายถึง รายได้ต่อเดือนที่พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จ่ายให้กับพนักงานธนาคาร ซึ่งมีความสอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำ และเพียงพอต่อการใช้จ่าย และมีเงินเก็บสะสมในแต่ละเดือน

7.2 การประเมินผลงาน หมายถึง เป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน ไปรอบระยะเวลาหนึ่ง ก็มีการวัดผลงาน หรือพิจารณาการทำงานในขณะที่ปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงานที่วางไว้หรือไม่

7.3 ผลรางวัล หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงหรือเชื่อมั่นในนโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน และสภาพการทำงานของธนาคาร

7.4 โอกาสที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง โอกาสการเลื่อนขั้นตำแหน่งภายในองค์กร หรือความรู้สึกของพนักงานธนาคาร ที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงาน และฐานะที่มั่นคงมีความมั่นใจ ที่ได้ทำงานในองค์กรนั้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดี
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของงาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดี

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard, 1938: 84) ได้เห็นความสำคัญต่อความจงรักภักดีมาเป็นเวลานานแล้วโดยกล่าวว่าความเต็มใจของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ความจงรักภักดีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขวัญและกำลังใจ ความเข้มแข็ง เป็นต้น และให้ข้อสังเกตว่าแม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ยังไม่ได้รับความยอมรับเพียงเล็กน้อยว่ามีเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในองค์กร และปีเตอร์ เอ็ม บลิว และ ดับบลิว ริชาร์ด สก็อต (Peter M. Blua and W. Reichard Scotts, 1962: 165) กล่าวว่าความจงรักภักดี คือความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกเคารพต่อผู้บังคับบัญชา และปีเตอร์ เอ็ม บลิว และ ดับบลิว ริชาร์ด สก็อต (Peter M. Blua and W. Reichard Scotts, 1962: 165) ชี้ให้เห็นว่าผลผลิตของคณงานมีส่วนสัมพันธ์เป็นอย่างมากต่อความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสะดวกในการสั่งการและง่ายที่จะควบคุมมากขึ้น

ความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อการบริหาร บาร์นาร์ด ได้ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีมานานแล้ว โดยกล่าวว่าความเต็มใจของลูกน้องจะส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญ ความเต็มใจของบุคคลอาจเป็นความเข้าใจในองค์กรที่ต่างกันออกไปเช่น ความจงรักภักดี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขวัญและกำลังใจ และความเข้มแข็ง เป็นต้น บาร์นาร์ด ให้ข้อสังเกตว่าถึงแม้ความจงรักภักดีจะเป็นเรื่องที่สำคัญขององค์กร แต่นั่นมันก็ยังได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยว่าเป็นเงื่อนไขขององค์กรจากองค์กรเท่านั้น

1.1 ความหมายของความจงรักภักดี

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังนี้

Gordon, et al. (1980) กล่าวว่า ความจงรักภักดีเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความเชื่ออย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานในองค์การ

คมสันต์ ชัยเจริญศิลป์ (2542) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การ ว่า หมายถึง ความรู้สึกรักใคร่ไม่ยอมยกไปจากองค์การ เนื่องมาจากองค์การมีสิ่งจูงใจบางอย่างที่ทำให้รู้สึกเสียสละที่จะต้องออกจากองค์การ

ชะธินยา หล้าสูงค์ (2545) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง การมีความเต็มใจและอุทิศตัวอย่างมากของบุคคลต่อองค์การ มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ภูมิใจ และสนับสนุนองค์การ ต่อสู้ปกป้ององค์การจากผู้ที่ต่อต้าน ตระหนักถึงด้านดีขององค์การ ละเว้นการกล่าวร้ายแก่องค์การ มีความเชื่อถือไว้วางใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์การ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ หรือตามแนวทางขององค์การอย่างซื่อสัตย์ มีการกระทำเพื่อส่งเสริมให้องค์การมีความผาสุก มีความปรารถนา และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การต่อไป

พัชรินทร์ รอดพยนต์ (2545) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การ ว่า หมายถึง การที่บุคคลมีประสบการณ์และรับรู้เกี่ยวกับการเชื่อถืออย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ ภาคภูมิใจ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และเต็มใจปฏิบัติงานในองค์การที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่

จากความหมายของความจงรักภักดีดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่าความจงรักภักดีหมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของพนักงานซึ่งเคารพต่อองค์การ มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์การ มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนใจและเอาใจใส่ ภูมิใจ สนับสนุนองค์การ ปกป้ององค์การจากการต่อต้านของบุคคลอื่นตระหนักในด้านดีขององค์การ มีความเชื่อถือและไว้วางใจ พร้อมที่จะช่วยเหลือองค์การมีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การต่อไป

1.2 องค์ประกอบของความจงรักภักดี

Hoy and Rees (1974) ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ความรู้สึก (Affective Aspect) และการรับรู้ (Cognitive Aspect) เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก คือความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่นก็ต้องการย้ายตาม
2. ด้านความรู้สึก คือความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า ความพึงพอใจในหัวหน้า
3. ด้านการรับรู้ คือความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้ผู้อื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตนเองบกพร่อง

Hirschman (1970) ได้กล่าวไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty Behavior)

ความจงรักภักดีต่อองค์การมีอิทธิพลทำให้การออกจากงานล่าช้าออกไป ความมั่นคงขององค์การ และข้อเรียกร้องต่างๆ ของสมาชิก จะทำให้องค์การรอดพ้นจากการออกจากงานของสมาชิกก่อนเวลาอันสมควร พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การ จะแตกต่างกันไปก็ต่อเมื่อ องค์การสามารถที่เพิ่มค่าจ้างให้แก่สมาชิกเพื่อทดแทนการออกงานเมื่อสมาชิกจะออกจากงาน หากองค์การเพิ่มค่าจ้างให้แก่สมาชิกก็อาจจะทำให้สมาชิกคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การถูกบิดเบือนไปได้
2. เงื่อนไขของผู้จงรักภักดีต่อองค์การควรจะมี 2 ประการ คือ
 - 2.1 การออกจากงานทำให้คุณภาพของผลผลิตจากองค์การด้อยลง
 - 2.2 ควรดูแลเอาใจใส่สมาชิก เกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิตเหล่านี้ มิฉะนั้นเขาก็จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไปโดยที่ผลผลิตขององค์การยังคงเป็นเช่นเดิม
3. การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบด้วยหลัก 2 ประการคือ
 - 3.1 การที่สมาชิกในองค์การเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การร่วมกัน และต่อต้านการออกจากงานในกรณีที่องค์การมีผลผลิตลดลง
 - 3.2 สมาชิกในองค์การรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ นอกจากนี้ความจงรักภักดีต่อองค์การ ยังเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่แนวความคิดที่ขัดแย้งกันระหว่างการออกจากงานกับข้อเรียกร้องในการทำงานของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกในองค์การอาจจะอยู่กับองค์การได้นานอีกเพียงเล็กน้อย และพร้อมที่จะใช้ข้อเรียกร้องในการทำงานให้เป็นเงื่อนไขในการกำหนดนโยบาย และวิธีการในการดำเนินการตามนโยบายมากกว่าที่จะลาออกจากงาน ซึ่งในทางตรงกันข้าม ข้อเรียกร้องในการทำงานก็เป็นบทบาทสำคัญในองค์การได้เช่นเดียวกัน

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

ศุภลักษณ์ (2537) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมีดังนี้ คือ

1. การมีสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากร
2. การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน
3. การปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเป็นเจ้าของและรักใคร่ผูกพันกับองค์การ
4. การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้แก่บุคลากรได้อย่างเพียงพอ
5. องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานตลอดจนให้การสนับสนุนในการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ต่างๆ

1.4 พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty Behavior)

ความจงรักภักดีต่อองค์การมีอิทธิพลทำให้การออกจากงานล่าช้าออกไป ความมั่นคงขององค์การและข้อเรียกร้องต่างๆ ของสมาชิก จะทำให้องค์การรอดพ้นจากการออกจากงานของสมาชิกก่อนเวลาอันสมควรได้ (Hirschman, 1970: 92) พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การ จะแตกต่างกันไปก็ต่อเมื่อองค์การสามารถที่จะเพิ่มค่าจ้างให้แก่สมาชิกเพื่อทดแทนการออกงานเมื่อสมาชิกจะออกงาน หากองค์การจะเพิ่มค่าจ้างให้แก่สมาชิกก็อาจจะทำให้สมาชิกคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งจะมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้จงรักภักดีต่อองค์การถูกบิดเบือนไปได้

1.5 เงื่อนไขของผู้จงรักภักดีต่อองค์การควรจะมี 2 ประการ คือ

- 1.5.1 การออกจากงานทำให้คุณภาพของผลผลิตจากองค์การด้อยลง
- 1.5.2 ควรดูแลเอาใจใส่สมาชิก เกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิตเหล่านี้ มิฉะนั้นเขาก็จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไปโดยที่ผลผลิตขององค์การยังคงเป็นเช่นเดิม (Hirschman, 1970: 99)

1.6 การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบด้วยหลัก 2 ประการคือ

- 1.6.1 การที่สมาชิกในองค์การเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การร่วมกัน และต่อต้านการออกงานในกรณีที่องค์การมีผลผลิตลดลง
 - 1.6.2 สมาชิกในองค์การรู้สึกว่า ตนมีความสำคัญต่อองค์การ (Hirschman, 1970: 77)
- นอกจากนี้ความจงรักภักดีต่อองค์การ ยังเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่แนวความคิดที่ขัดแย้งกันระหว่างการออกงานกับข้อเรียกร้องในการทำงานของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกในองค์การอาจจะอยู่กับองค์การได้นานอีกเพียงเล็กน้อย และพร้อมที่จะใช้ข้อเรียกร้องในการทำงานให้เป็นเงื่อนไขในการกำหนดนโยบาย และวิธีการในการดำเนินการตามนโยบายมากกว่าที่จะลาออกจาก

งาน ซึ่งในทางตรงกันข้าม ข้อเรียกร้องในการทำงานก็เป็นบทบาทสำคัญในองค์การได้เช่นเดียวกัน (Hirschman, 1970: 76) กล่าวโดยสรุป

1. ความสำคัญต่อองค์การต่อสมาชิก จะเกิดขึ้นเมื่อมีดุลยภาพระหว่างข้อเรียกร้องในการทำงานและการออกจากงาน

2. ดุลยภาพนี้สามารถช่วยให้เกิดความเป็นประชาธิปไตย หรือความยุติธรรมภายในองค์การได้เป็นอย่างดี (Hirschman, 1970: 86)

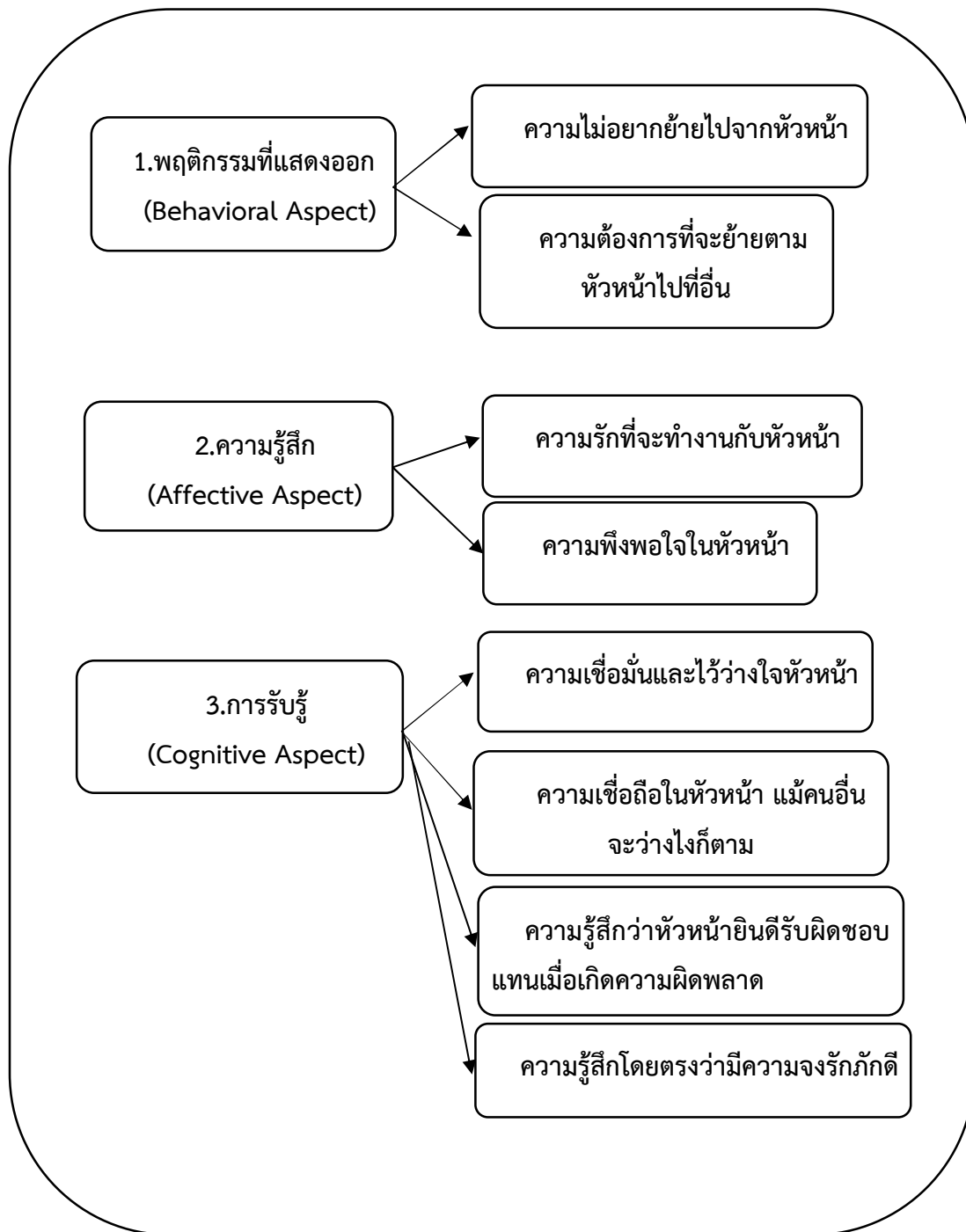
ดังนั้น รูปแบบของการแข่งขันกันระหว่างองค์การแต่ละแห่ง จะได้รับผลกระทบจากปัจจัยของความจงรักภักดีต่อองค์การ (Hirschman, 1970: 86) กล่าวคือ เมื่อสมาชิกในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การสูงก็ย่อมทำให้คงอยู่กับองค์การนั้นต่อไป โดยไม่ลาออกจากงานเพื่อไปอยู่กับองค์การอื่น ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีผลต่อการแข่งขันขององค์การอย่างมาก ดังนั้นหากผลผลิตขององค์การลดลง สมาชิกขององค์การจะมุ่งให้ความสำคัญกับนโยบายขององค์การในอันที่จะทำให้เกิดความสมดุลของผลผลิตขององค์การ (Hirschman, 1970: 87)

Marsh and Mannari (1977, อ้างถึงใน พิชรินทร์ รอดพยับนทร์, 2545: 22) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่บุคคลมีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่ เป็นกายอมรับเป้าหมายหลักขององค์การ รวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลองค์การในทางบวกด้วย อย่างไรก็ตามองค์การจะได้รับความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานก็ต่อเมื่อพนักงานคิดว่าองค์การควรจะได้รับ ความจงรักภักดีต่อองค์การจากตน ดังนั้นพนักงานจึงเหมือนปัจเจกชนทั่วไปที่ถูกตัดสินโดยความต้องการขององค์การ เป้าหมายหลักของผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การคือความมีโอกาสในการทำงาน การมีสิทธิโต้แย้งหรือคัดค้าน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างหลากหลายได้ (Touretzky, 1979, อ้างถึงใน คมสัน ชัยเจริญศิลป์, 2542: 10-11)

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความจงรักภักดีต่อองค์การ อายุคนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีประสบการณ์ เป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน (Ivancevich and Matteson, 1999, อ้างถึงใน ชะฉินยา หล้าสุวงศ์, 2545: 24) บุคคลที่มีอายุมากจะมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องจากอายุทำให้คนตระหนักถึงทางเลือกในการทำงานของตนลดลง โดยปกติคนที่มีอายุมากขึ้นย่อมมีการเรียนรู้ที่มากขึ้น มีประสบการณ์ในงานมากขึ้น มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น รวมทั้งมีความรู้สึกว่าการคงอยู่ในองค์การต่อไปเป็นสิ่งที่จะต้อง ทำให้มีความสนใจต่อองค์การอื่นลดลงสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ ตามที่ Hrebiniak and Alutto (1972: 555) ได้ทำการศึกษาไว้ คือ ผู้ที่เป็นโสดมีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่ายกว่าผู้ที่แต่งงานหรือเป็นหม้าย ซึ่งผู้ที่แต่งงานแล้วมีภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการ

ความมั่นคงในการทำงานมากกว่าจึงมีแนวโน้มปฏิเสธการเปลี่ยนงาน แม้จะมีทางเลือกให้ทำเช่นนั้นก็ตามตามระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ตามที่ Mowday, Steers and Porter (1982: 30) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เนื่องจาก คนที่มีการศึกษาสูงจะคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์กรสูง จนองค์กรอาจไม่สามารถตอบสนองได้และมักจะไม่มีความผูกพันกับตำแหน่งหรือองค์กรมากนัก (Mathieu and Zajac, 1990: 177) เพราะคนที่มีการศึกษาสูงจะมีข้อมูลต่างๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และมีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย จึงทำให้ผู้ที่มีการศึกษาสูงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรลดลงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร กล่าวคือ ผู้ที่อยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน จะมีความรู้สึกว่าตนเองแก่เกินไปที่จะเริ่มต้นใหม่กับนายจ้างคนใหม่ จึงทำให้มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร หรือสถาบันที่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน





ภาพที่ 2 ความจงรักภักดีประกอบด้วยมิติ 3 มิติ

จากภาพที่ 2 ความจงรักภักดีประกอบไปด้วย 3 มิติ

1. พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) คือผลจากการที่บุคคลมีความรู้สึกขั้นต้นจึงตอบสนองออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในเรื่องพฤติกรรมนั้นทัศนคติอาจเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรม หรือทัศนคติอาจเป็นผลของการแสดงพฤติกรรมเมื่อแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว บุคคลนั้นจะมีทัศนคติทางบวกต่อสิ่งที่ตนเองได้กระทำถึงแม้ว่าสิ่งที่กระทำไม่สอดคล้องกับทัศนคติในตอนแรก เมื่อกระทำไปแล้วคนเราก็จะทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นทางที่ดีเพื่อลดความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้ ได้แก่ ความไม่อยากย้ายไปจากองค์กร

2. ความรู้สึก (Affective Aspect) คือ อารมณ์ ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกชอบไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่นความรักที่ทำงานในองค์กร หรือความพึงพอใจในองค์กร

3. การรับรู้ (Cognitive Aspect) คือ ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลยึดถือต่อบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และกระทำ เช่น ความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์กร ความเชื่อถือองค์กร ฮอย และรีย์ (Hoy and Rees, 1974: 268–275)

ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นภาวะความรู้สึกทางจิตใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยสามารถอธิบายได้ 4 ด้าน ต่อไปนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านจิตใจ หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานพลเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ทางจิตใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกว่ามีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองมีความสอดคล้องกับองค์กร ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในองค์กรที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความคงอยู่ หมายถึง การที่บุคลากรมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มองความผูกพันในรูปของพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติต่อองค์กรมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่โยกย้ายที่ทำงาน เกิดจากการที่บุคลากรเขาพิจารณาอย่างดีแล้วถึงผลเสียของการละทิ้งการเป็นหนึ่งในองค์กร การที่บุคลากรเป็นหนึ่งในองค์กรนานเท่าไร ก็เท่ากับว่าบุคคลนั้นมีความยึดมั่นผูกพันมันก็จะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาในการลงทุนกับองค์กร ซึ่งหากบุคลากรรับรู้ว่าจะได้กำไรจากการลงทุนครั้งนี้ สิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กรมันคุ้มค่า บุคลากรก็ยังคงอยู่องค์กร แต่ถ้ารู้สึกตัวเองลงทุนไปแต่ไม่คุ้มก็จะตัดสินใจลาออก

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นบรรทัดฐานภายในจิตใจของบุคลากร ที่จะต้องทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นข้อผูกมัดด้านจริยธรรมภายในของบุคคลที่มีต่อองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ที่ผ่านมามีการมี

บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง มีแนวโน้มว่าจะทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน

4. ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความยุติธรรม โดยจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การให้ความช่วยเหลือองค์กรในด้านต่างๆอย่างเต็มความรู้ความสามารถและพบว่าบุคคลากรที่มีความจงรักภักดีด้านจิตใจสูง จะคงอยู่กับองค์กรเพราะสาเหตุที่ว่าอยากอยู่กับบุคลากรที่มีความจงรักภักดีด้านความคงอยู่ จะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าจำเป็นต้องอยู่ และบุคลากรที่มี ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูงนั้นจะคงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าควรอยู่ (ธนพร แยมสุดา, 2550: 1)

Baron (1996) ได้ให้ความหมายว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร หรือเจตคติต่อองค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่าบุคคลมีความเชื่อมั่นศรัทธา รักและหวงแหนต่อองค์กรที่ตนเอ็นสมาชิกอยู่ ซึ่งระดับความพึงพอใจในระดับสูงมีส่วนสัมพันธ์กับการอยู่กับองค์กรในปัจจุบัน โดยประกอบด้วย

1. การยอมรับอย่างสูงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. การเต็มใจที่จะเข้าไปกระทำการใดแทนได้
3. ความปรารถนาอย่างสูงส่งที่จะคงอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป



ภาพที่ 3 ประโยชน์และความสำคัญของความจงรักภักดี

ที่มา: Robert A. Baron, **Psychology The Essential Science** (Boston: Renslaer Polytechnic Institute, 1996).

จากภาพที่ 3 ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทำให้องค์กรสามารถมีสินทรัพย์ที่สำคัญได้อย่างบุคคลากรที่ดี ทำให้การแข่งขันกับคู่แข่งมีประสิทธิภาพและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งเมื่อองค์กรที่พนักงานอยู่และเป็นองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้านั้นหมายถึงจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้อัตราการลาออกต่ำ พนักงานไม่อยากย้ายงานไปที่อื่น

Steers (1977) ชี้ให้เห็นความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารว่า

1. การศึกษาเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้
2. ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย

1.7 แนวทางการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (n.d.) ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้แนวทางการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกรักองค์กร
2. การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร
3. การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
4. การสร้างความสำนึกในการทำงาน
5. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
6. การพัฒนาเขาวนจิตวิญญาณ (SQ)

Lisa Beach (2008) ได้กล่าวถึงวิธีการในการเข้าถึงและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกเหนือการใช้เงิน ได้ดังนี้

1. สื่อสารกับพนักงานโดยใช้การพูดคุยกับทุกคน ถึงเรื่องราวทุกข์สุขดิบนอกเหนือจากเรื่องงาน
2. เข้าใจและห่วงใยปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่นๆของพนักงาน
3. เป็นเสมือนเพื่อนที่ช่วยแก้ปัญหาและให้คำปรึกษากับพนักงาน
4. มีการประเมินและบอกผลการทำงานและแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไข
5. รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
6. ซื่อสัตย์ในการรักษาความลับของพนักงาน และให้ความใส่ใจกับทุกคนอย่างเท่าเทียม
7. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงผลการทำงานกับพนักงาน

8. มีภาวะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

จากการวิจัยของ Terrie Lynn Bittner (2008) ได้นำเสนอ 5 ขั้นตอนในการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงาน ดังนี้

1. เข้าใจว่าพนักงานเป็นผู้ที่ต้องทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโตดังนั้นบริษัทต้องให้ผลตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม
2. การพบในความเห็นความรู้และทักษะของพนักงานซึ่งพนักงานมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตนถนัด ควรให้ความสำคัญ โดยปรึกษา และตัดสินใจต่างๆร่วมกับพนักงาน แม้จะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกก็ตาม
3. ลดการจัดการที่ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง (Top down) แต่เพิ่มการจัดการที่มาจากพนักงาน (Bottom up) เพื่อรับฟังพนักงานมากขึ้น
4. มีการปรับขึ้นตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กรก่อนพิจารณาจากบุคคลอื่นภายนอกองค์กรและใช้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐานเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทใส่ใจพนักงานเช่นมีการให้เงินหรือของขวัญในวันเกิดหรือจัดงานเลี้ยงเล็กๆน้อยๆให้สวัสดิการครอบคลุมถึงครอบครัว เป็นต้น

Chuck Martin (2003) ได้นำเสนอ 10 วิธี เพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภายใน 2 ปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เพิ่มภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างานซึ่งพนักงานจะรู้สึกมั่นใจถึงอนาคตการทำงานของตนที่มีความชัดเจนเมื่อมีหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่ดี
2. ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยุติธรรมมากขึ้น
3. เพิ่มความไว้วางใจซึ่งสามารถสร้างได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งจะได้ประโยชน์ทั้งต่อบริษัทและพนักงาน
4. สร้างโอกาสพนักงานต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในขณะที่บริษัทต้องการเส้นทางการเติบโต โดยต้องฟังพนักงานโดยให้ออกาสความก้าวหน้าแก่พนักงานในการขับเคลื่อนบริษัท
5. สนับสนุนความยั่งยืนของบริษัทโดยทั่วไปพนักงานมักต้องการทำงานกับบริษัทที่มีความมั่นคงมากกว่าการได้รับเงินเดือนสูงๆเพียงอย่างเดียว
6. มีการตั้งเป้าหมายในงานเพื่อสร้างความท้าทายให้กับพนักงานที่มีต่องาน และสร้างการพัฒนาของพนักงาน

7. มีความมั่นคงในการทำงานให้พนักงานรู้สึกมั่นคงว่าตนจะไม่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งจะกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

8. มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

9. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ต้องไปด้วยกัน

10. มีสวัสดิการที่ครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นต่อพนักงานโดยรวม

Top Eleven Ways to Increase Employee Loyalty From Allegiance, Inc.

11 วิธีที่ยอดเยี่ยม ในการเพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัทด้วย Enterprise Feedback Management (EFM)

1. วัดความผูกพันของพนักงานคือ วัดความสนใจต่องานของพนักงานและสิ่งแวดลอมในการทำงาน โดยใช้คำถาม 2-3 ข้อ ในการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ให้หาว่าพนักงานชอบอะไร โดยรวบรวมจากสิ่งที่มีผลต่อพนักงานบ่อยครั้ง

3. ให้พนักงานเห็นภาพรวมของระบบงาน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจให้พนักงานตัดสินใจได้ระดับหนึ่ง

4. มีการฝึกอบรม

5. สร้างระบบที่เลี้ยงเพื่อสามารถสอนผู้เข้าทำงานภายหลังทั้งยังเป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังส่งเสริมสิ่งแวดลอมในการทำงานอีกด้วย

6. ตั้งทีมการทำงานสร้างความแข็งแกร่งในการทำงานและสร้างความไว้วางใจการยอมรับระหว่างพนักงานและแผนก

7. สร้างสิ่งแวดลอมให้เอื้อต่อการทำงาน ผู้จัดการต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของพนักงานได้

8. อย่างกลัวที่จะพูดความจริง คือต้องเคารพในความคิดของพนักงานให้ข้อมูลทั่วไปของบริษัทตามจริง

9. ขจัดผู้จัดการแย่ๆให้หมดเพราะจะทำให้ระบบงานหลายๆส่วนเสียและทำให้กำลังใจของพนักงานเสียด้วย ซึ่งอาจส่งผลสืบเนื่องของลูกค้า

10. ให้การสนับสนุนพนักงาน

11. ใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ ทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ ด้านพึงพอใจในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจ เพื่อความคงอยู่และเสริมสร้างความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ ด้วยใจรักงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในตัวบุคคล เพื่อเป็นปัจจัยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ของบุคคลในที่สุด (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 63)

ความหมายของการจูงใจในการทำงาน หมายถึงความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความสามารถเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะแสดงความกระตือรือร้น เหนียวอุปสรรคและปัญหา ซึ่งกล่าวได้ว่าพนักงานในองค์กรที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะมีเป้าหมายในการแสดงออก มีความพยายามในการแสดงออก ทุ่มเทความสามารถในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation)

ทฤษฎี นี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร้าให้มนุษย์มีความต้องการ แสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation)

ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีชื่อเสียงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation)

ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perceive) สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลายๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accommodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้ เข้ากับประสบการณ์เดิมของตนซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (intrinsic Motivation) นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาถือว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

4. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic View of Motivation)

แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็น ตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ทำให้เราไม่จำเป็นต้องสืบพฤติกรรมเลย ดังนั้นถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถ อธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความ ต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ตารางที่ 1 ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับ 5 ขั้นตอน

ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร (Physiological needs in organization)	
Ventilation	การระบายอากาศ บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด تيب/ฝุ่น/ควัน/กลิ่น/ร้อน
.Base Salary	เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต คุณค่าของงาน ความรู้ความสามารถ
Cafeteria	โรงอาหารที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง
Working Conditions	สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร (Safety needs in organization)	
Safety Working Conditions	สภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีวนามัย
Fringe Benefits	สวัสดิการ
General Salary Increase	การขึ้นเงินเดือนทั่วไป

ตารางที่ 1 ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับ 5 ขั้นตอน (ต่อ)

Job Security	งานที่มั่นคง
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร (Belongingness and love needs in organization)	
Quality of supervision	คุณภาพของการกำกับดูแล
Compatible work group	ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน
Professional friendship	มิตรภาพแบบมืออาชีพ
ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร (Esteem needs in organization)	
Job title	ชื่อตำแหน่ง
Merit pay rise	การจ่ายเพิ่มขึ้นตามระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
Peer/Supervisory Recognition	การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
Work itself	การทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ
Responsibility	หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า
ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร (Self-actualization needs in organization)	
Challenging job	งานที่ท้าทาย
Creativity	การใช้ความคิดสร้างสรรค์
Achievement in work	ความสำเร็จในการทำงาน
Advancement in organization	ความก้าวหน้าในองค์กร

ที่มา: Abraham Maslow, **Motivation and Personnality** (New York: Harper and Row Publishers, 1970).

จากตารางที่ 1 จึงยกเอาทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขั้น มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน (Basic) จนถึงระดับซับซ้อน (Complex) ซึ่งเริ่มจากด้านความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กรว่าด้วยเรื่องของสถานที่ทำงาน สวัสดิการ สภาพที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้านต่อมาคือด้านความปลอดภัยภายในองค์กร คือสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัย ความมั่นคงทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านต่อไป ด้านความรักและความเป็นเจ้าขององค์กร เกี่ยวกับการดูแลพนักงาน มิตรภาพที่ดีในการทำงาน

ด้านต่อมาคือด้านความต้องการในการได้รับการยอมรับ การยกย่องจากในองค์กร และด้านสุดท้ายคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร



ภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้าน

ที่มา: Steven L. McShane, Glinow Von, and Mary A. **Organization behavior: Emerging realities for the workplace revolution**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2003).

จากภาพที่ 3 แสดงถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจทั้ง 3 ด้าน ประกอบไปด้วยด้านที่ 1) องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้ 2) องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลายๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ 3) องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)

2.2 ลักษณะของแรงจูงใจแรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้อิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่น คนงานที่เห็นองค์กร

คือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกัน ลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชมหรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกหิวหรือเหนื่อยก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ

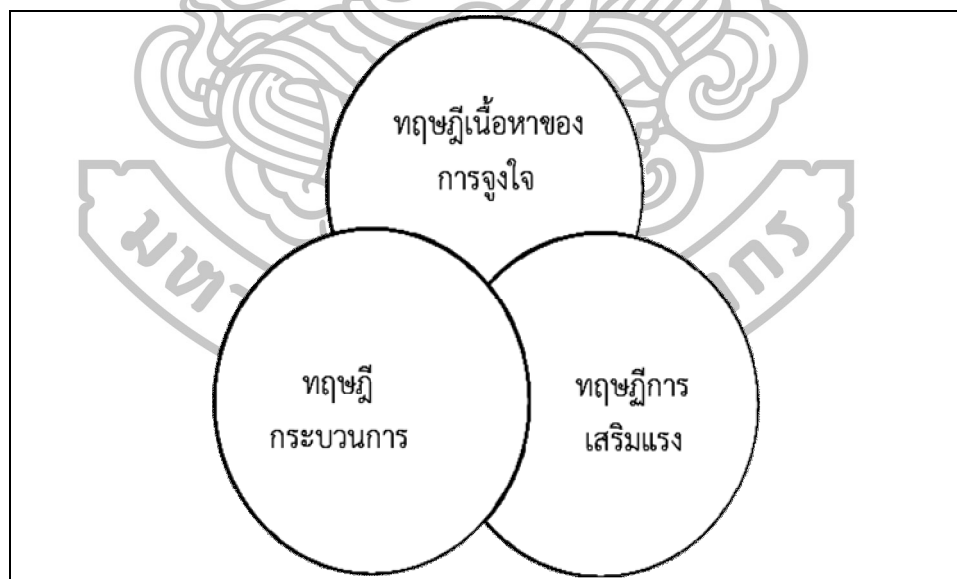
1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือแรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของแรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวังบางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไปถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือ เพราะมีเป้าหมายชัดเจนที่กล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจจะเห็นว่าค่อนข้างยากที่จะอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกัน เพราะทุกเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันทุกข้อ

ทฤษฎีของการจูงใจ (Theories of Motivation)



ภาพที่ 5 ทฤษฎีของการจูงใจ กระบวนการ เสริมแรง (Theories of Motivation)

ที่มา: Steven L. McShane, Glinow Von, and A. Mary, **Organization behavior: Emerging realities for the workplace revolution**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2003).

1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation)

ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่ สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน (McShane and Glinow, n.d.: 597)

2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

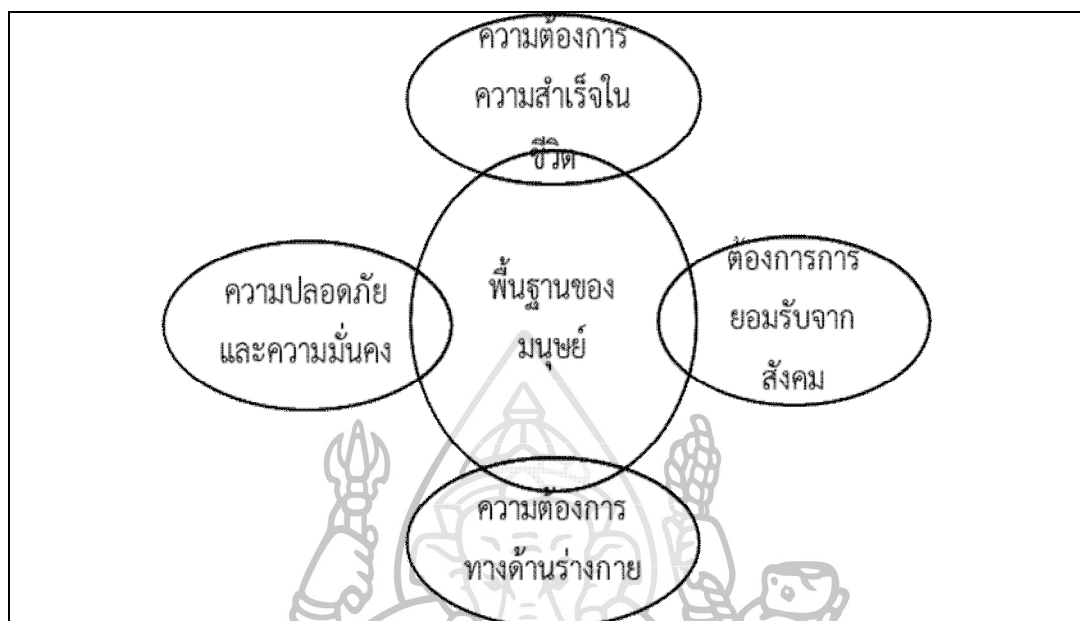
ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (Information Processing Theory) เป็น ทฤษฎีที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานของสมอง ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการทำงานของสมองมนุษย์มีความคล้ายคลึงกับการทำงานของคอมพิวเตอร์ หลักการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีนี้ คือ การนำเสนอสิ่งเร้าที่ผู้เรียนรู้จักหรือมีข้อมูลอยู่จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนหันมาใส่ใจและรับรู้สิ่งนั้น จัดสิ่งเร้าในการเรียนรู้ให้ตรงกับความสนใจของผู้เรียน สอนให้ฝึกการจำโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย หากต้องการให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหาสาระใดๆ ได้เป็นเวลานาน สาระนั้นจะต้องได้รับการเข้ารหัส (Encoding) เพื่อนำไปเข้าหน่วยความจำระยะยาว วิธีการเข้ารหัสสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การท่องจำซ้ำๆ การทบทวน หรือการใช้กระบวนการขยายความคิด

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากผลกรรมที่ตามหลังพฤติกรรมนั้น

2.3 ทฤษฎีเนื้อหาเป็นที่รู้จักและยอมรับ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไป



ภาพที่ 6 แสดงถึงพื้นฐานของมนุษย์

ที่มา: Abraham Maslow, **Motivation and Personality** (New York: Harper and Row Publishers, 1970).

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ
2. ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน

ผลตอบแทนถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดึงดูดในพนักงานที่มีความสามารถ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผลตอบแทนประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ผลตอบแทนหลัก ส่วนใหญ่ได้รับเป็นประจำ เช่น เงินเดือน ผลตอบแทนจากผลการทำงานที่ดี เรียกว่า โบนัส การแบ่งปันกำไร ผลประโยชน์อื่นๆ บางครั้งเรียกว่าผลตอบแทนทางอ้อม เช่น สวัสดิการต่างๆ

3. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการสำรวจงานเขียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของมานุษยวิทยาพบว่า นักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปหลายความหมายซึ่งขึ้นอยู่กับจุดยืนของนักวิชาการ เช่น นักวิชาการที่มีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบตีความ (Interpretation) จะเห็นว่าวัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้ วัฒนธรรมคือความเป็นจริงที่สังคมสร้างขึ้น (Socially Structure Reality) ผู้ศึกษาจึงเป็นผู้ตีความเพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงดังกล่าวโดยใช้อัตวิสัยของตนเอง (พิชาย รัตนดิลล ฌ ภูเก็ต, 2552: 218) โดยอยู่ในรูปของระบบความเชื่อ และค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ ขณะที่บางท่านมีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) เห็นว่าวัฒนธรรมคือความเป็นจริงที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากผู้ศึกษา และสามารถรับรู้ วัดได้อย่างเป็นวัตถุวิสัย เป็นคุณลักษณะที่ถูกครอบครองโดยองค์การ ก่อเกิดมาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม

นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีลักษณะหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการนิยามความหมาย 4 ประการ คือ ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง (Structural Stability) ความลึก (Depth) ความกว้าง (Breadth) และการสร้างแบบแผน (Patterning)

1. ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง หมายถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความคงทนและไม่สามารถยกเลิกได้ง่าย วัฒนธรรมยังคงดำรงอยู่แม้สมาชิกในองค์การจากไปวัฒนธรรมเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากเพราะว่าสมาชิกกลุ่มให้คุณค่าแก่เสถียรภาพซึ่งมอบความหมายในการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและรวมทั้งยังสามารถใช้ทำนายแบบแผนความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. วัฒนธรรมคือสิ่งที่ลึกที่สุด ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่มดังนั้นจึงสามารถมองเห็นและจับต้องได้น้อยกว่าส่วนประกอบอื่นของกลุ่มจากมุมมองนี้ สิ่งทีบุคคลทั่วไปเข้าใจว่าเป็นวัฒนธรรม เช่นเรื่องเล่า พิธีกรรม ประเพณี ที่จริงแล้วเป็นเพียงองค์ประกอบที่ปรากฏออกมาให้เห็นในระดับพื้นผิวหาใช่เนื้อแท้ (Essence) ของวัฒนธรรม และสิ่งใดก็ตามที่มีความลึกมากก็ยิ่งมีความมั่นคงมาก หากใช้อุปมาเปรียบวัฒนธรรมเช่น ต้นไม้ สิ่งทีแสดงออกมาให้เราเห็นคือลำต้น กิ่ง ใบ ดอก ซึ่งเปรียบเสมือน ประเพณี พิธีกรรม หรือสิ่งก่อสร้างที่เป็นวัตถุต่างๆ ขณะที่รากของต้นไม้เปรียบเสมือนเนื้อแท้ของวัฒนธรรม ซึ่งหยั่งรากลึกลงไปเท่าไรก็ยิ่งมีความมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3. วัฒนธรรมคือความกว้าง เมื่อวัฒนธรรมมีการพัฒนา จะขยายออกไปครอบคลุมหน้าที่ทุกส่วนของกลุ่ม วัฒนธรรมมีการแทรกซึม แพร่กระจาย และมีอิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและวิธีการบูรณาการภายในกลุ่ม

4. การสร้างแบบแผน วัฒนธรรมจะบูรณาการหรือสร้างแบบแผนจากองค์ประกอบต่างๆ ไปสู่กระบวนการที่เด่นที่ใหญ่มากกว่าหรือเป็นภาพรวม (Gestalt) ซึ่งเชื่อมโยงร้อยรัดองค์ประกอบที่หลากหลายไว้ด้วยกันและอยู่ในระดับลึก ด้วยเหตุผลดังกล่าววัฒนธรรมจึงมีนัยที่หลอมรวมพิธีกรรม บรรยากาศ ค่านิยม และพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นองค์รวมแบบแผนหรือการบูรณาการเช่นนี้เป็นเนื้อแท้ของสิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรม แบบแผนเช่นนี้มีรากฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผล และมีระเบียบเท่าที่จะทำได้ความไร้ระเบียบและไร้เหตุผลทำให้มนุษย์กังวล ดังนั้น มนุษย์ทั่วไปจึงมีแนวโน้มทำงานหนักเพื่อลดความกังวลโดยการพัฒนาทัศนคติที่คงเส้นคงวา และสามารถทำนายได้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งที่เป็นจริงและแนวทางการสร้างสิ่งทีควรจะเป็น ดังนั้น “วัฒนธรรมองค์การ” จึงคล้ายกับวัฒนธรรมอื่นทีได้รับการพัฒนาจากการต่อสู้ของกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างความหมาย และวิธีการในการจัดการกับสรรพสิ่งที่พวกเขาเผชิญหน้าอยู่ Schein (2004: 14-15)

จากลักษณะวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่ทนต่อความเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญ (Endurance) ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่แฝงเร้น (Implicit) มีการแทรกซึม และแพร่กระจายเป็นแก่นค่านิยม (Core Value) ทีมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ มีการตีความหมายร่วมกัน (Consensual Interpretation)

เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์กร และนักวิชาการได้นิยามความหมายโดยเกิดจากการจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Cameron and Ettington (1988) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิกภายในองค์กร ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Schien (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วม ซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการ สิ่งที่อยู่ภายในองค์กร เมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดีจนกระทั่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผล แบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์กรในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้การคิด และการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

Denison (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์กรและกลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะมีความหมายต่อสมาชิกขององค์กรเป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์ สำหรับการอยู่รอดขององค์กรซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกขององค์กรเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

O'reilly, Chatman and Caldwell (1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง รูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้นๆ จากความหมายที่กล่าวแล้วอาจจะสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ชุดของค่านิยมความเชื่อ ฐานคติ ที่มีร่วมกันและรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่างๆ ของสมาชิกในองค์กรที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิกในองค์กร มีการถ่ายทอดในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งมีความหมายต่อองค์กรและมีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ และการควบคุมปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้นการที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กรตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์กรได้ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้การศึกษพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทยอดม, 2549)

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองการศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนองการควบคุมอารมณ์และความเครียดต่างๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผนการจัดองค์การและการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องสามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงานการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลกระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์การพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่างๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่น และสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การเนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้นรวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและ ภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ฯลฯ พฤติกรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย

ขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้ ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจสนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย การบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ พฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้ ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุนและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำ ในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึงทุกๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมนุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี ที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม

และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ (ยศ สันตสมบัติ, 2537: 11) อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ลักษณะโครงสร้างขององค์การ และการควบคุมภายในองค์การ ในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์การต่างๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์การต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์การ สำหรับบทความเรื่องแนวคิดวัฒนธรรมองค์การนี้ จะกล่าวถึงแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่างๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในองค์การ คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ดังนั้นก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้หลายลักษณะ ซึ่งความสัมพันธ์และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เหมือนกับบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่างๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยมรูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุมรูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การประเภทนี้เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์การที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มาซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2541: 59)

1. วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำ ที่มีบาร์มี หรือผู้ก่อตั้งองค์การและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที่ คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

2. วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที่และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์การ เป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

3. วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำ องค์การอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิศาสนาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำ บารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเรา

และมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

4. วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรรในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่งภัยขององค์กรและความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่งภัยเป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำ ภายในองค์กรด้วย

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคลิก มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่งภัย

รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กรซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปของ

องค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใดๆ

2. วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสถานะที่ต้องแข่งขัน

3. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การแบบนี้อย่างชัดเจน

4. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือรับการตัดสินใจ นโยบายแนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์การมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาในข้างต้นเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไปและผู้เขียนจะกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989, อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545: 193)

ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison

Denison (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล โดยชี้ให้เห็นว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการในอดีตมีแนวโน้มละเลยการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติของการจัดการกับรากฐานคติและความเชื่อ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่ให้ความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลนั่นเอง ทั้งที่ค่านิยมและความเชื่อขององค์การก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติของการจัดการ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมขององค์การและสิ่งเหล่านั้นส่งผลต่อการมีหรือไม่มีประสิทธิผลขององค์การ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 240)

วัฒนธรรมองค์การในทฤษฎีของ Denison นั้น จะอ้างถึงค่านิยม ความเชื่อ และ หลักการรากฐาน ที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์การ ซึ่งหมายรวมถึง ชุดของวิธีปฏิบัติทางการจัดการและชุดของพฤติกรรม ที่เป็นแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการ พื้นฐานดังกล่าว โดยหลักการพื้นฐานและวิธีปฏิบัตินี้จะต้องมีสภาพคงทนถาวรในระดับหนึ่ง (Endure) เนื่องจากว่า สิ่งเหล่านี้จะต้องมีความหมายต่อสมาชิกภายในองค์การ (Denison, 1990: 2) โดยในการศึกษาครั้งนั้น Denison (1990) ได้พยายามตอบคำถามที่สำคัญ 2 คำถามด้วยกัน โดยมี ประเด็นคำถามแรกคือ วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่างๆ กันนั้นมีผลกระทบ (Impact) หรือมีความสัมพันธ์ (Relationship) ต่อการปฏิบัติงาน (Performance) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การอย่างไร (ระดับความสัมพันธ์) และประเด็นคำถามที่สอง คือประวัติศาสตร์และภูมิหลัง ขององค์การ ที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน ตลอดจนแนวทางการจัดการของผู้บริการ และประสิทธิผลขององค์การของแต่ละองค์การนั้นเป็นเช่นไร ซึ่งประเด็นคำถามแรกนั้น ใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ ส่วน ประเด็นคำถามที่สองนั้นใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพแนวทางเปรียบเทียบ (Comparative Approach) เพื่อหาหลักฐานสนับสนุนการค้นพบของการตอบคำถามแรก โดยในการศึกษาเชิง คุณภาพนั้นได้ทำการคัดเลือกองค์การจำนวน 5 องค์การจากจำนวน 34 องค์การ เพื่อเป็นตัวแทนในการเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ (Denison, 1990: 3)

แนวทางการศึกษาของ Denison นั้นเริ่มต้นด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีอย่างมากมายเพื่อตั้งสมมติฐานถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและแนวโน้มความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ขององค์การซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้ คือวัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) โดยวัฒนธรรมองค์การแต่ละ รูปแบบสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้ เพียงแต่อาจมีระดับมากน้อยต่างกัน ซึ่ง แต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น (Denison, 1990: 6-16)

วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) มีสมมติฐานมาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานดั้งเดิม เช่นงานของ Argyris (1964) งานของ Likert (1961) และงานของ McGregor (1960) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของหลักการผูกพัน (Principles of Involvement) การมีส่วนร่วม (Participation) และการผนึก กำลังหรือการบูรณาการ (Integration) ซึ่ง Denison ได้ทบทวนงานวิจัยหลายชิ้นและพบว่างานวิจัย เหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับระดับประสิทธิผลขององค์การ (Denison, 1990: 6-8)

วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องบูรณาการเชิงปทัสสถาน (Normative Integration) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการมีความหมายร่วมกัน (Shared Meaning) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Seashore (1954) งานของ Moch and Seashore (1981) งานของ Cameron Freeman (1989) และงานของ Georgopoulos (1986) เป็นต้นซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมกับประสิทธิผลขององค์กร และ Denison (1990) ยังได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีเอกภาพในด้านความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) กับระดับประสิทธิผลขององค์กร (Denison, 1990: 8-11) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Lawrence and Losrch (1967) งานของ Katz and Kahn (1978) งานของ Pfeffer and Salancik (1978) และงานของ Aldrich (1979) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และเมื่อ Denison (1990) ได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปรับตัวขององค์กรกับระดับประสิทธิผลขององค์กร (Denison, 1990: 11-13) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องเป้าหมายทิศทาง (Goal-Directed) และการที่สมาชิกส่วนใหญ่ (ในองค์กร) มีส่วนร่วมในเป้าหมายระยะยาว (Shared Sense of the Broad Long-term Goals) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Locke (1968) งานของ Weick (1979) งานของ Davis (1987) และงานของ Torbert (1987) ซึ่งงานดังกล่าว ทำให้ Denison (1990: 13-14) ได้ตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระดับพันธกิจกับระดับประสิทธิผลขององค์กรด้วยเหตุนี้ตัวแบบของ Denison (1990) จึงเน้นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการที่องค์กรพยายามบรรลุผลในการบูรณาการภายในองค์กรกับการปรับตัวเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกยกตัวอย่าง เช่น องค์กรที่เน้นด้านการตลาดและเน้นการปรับตัวตามโอกาสที่เกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก มักมีแนวโน้มที่จะมีปัญหาในการบูรณาการองค์ประกอบภายในเป็นอย่างดี ก็จะมีแนวโน้มที่ประสบปัญหาในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรที่ใช้วิสัยทัศน์จากเบื้องบนจะมีแนวโน้มประสบปัญหาในการเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากรและพลวัตความต้องการของระดับล่างในการปฏิบัติวิสัยทัศน์นั้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่มีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งมีแนวโน้มประสบความยากลำบากในการสร้างทิศทางให้เป็นเอกภาพ องค์กรที่มีประสิทธิผลคือองค์กรที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ใช้วิธีการง่ายๆ ในการเลือกทำบางอย่างและไม่ทำบางอย่าง แก่นแนวความคิดของตัวแบบคือความเชื่อพื้นฐานและฐานคติระดับพื้นฐานที่อยู่ในระดับลึกของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กร และมีความยากในการวัด และยากในการสร้างเป็นกฎสากลวิธีการที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับลึก

เช่นนี้ได้คือการวิจัยเชิงคุณภาพ กระนั้นก็ตามนักวิชาการสามารถทำความเข้าใจวัฒนธรรมเหล่านี้จากพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้น (พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต, 2552: 240)

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Schien Schein (2010) ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกันเป็น ระดับ ซึ่งแยกตามระดับของปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม คือ ตั้งแต่ระดับที่เด่นชัด ที่สังเกตได้ เป็น รูปธรรม (Visible) กับสิ่งที่เป็นามธรรมของวัฒนธรรม โดยได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น สามระดับดังนี้ คือ ระดับแรก (Artifacts) เป็นระดับที่สามารถมองเห็นได้ และรับรู้และสัมผัสได้ถึงโครงสร้างและกระบวนการ เป็นรูปธรรมสังเกตเห็นได้ง่าย แต่ยากต่อการแปลความหมาย (Difficult to Decipher)

ระดับที่สอง (Espoused Beliefs and Values) เป็นระดับค่านิยม และความเชื่อ มีลักษณะเป็นามธรรม เช่น เป้าหมาย แรงบรรดาลใจ อุดมการณ์ การใช้เหตุผลตัดสินใจอาจจะไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออก และสามารถเข้าถึงได้ไม่ยากนักโดยการอาศัยเครื่องมือการศึกษาที่เหมาะสม

ระดับที่สาม (Basic Underlying Assumptions) เป็นระดับฐานคติพื้นฐาน เป็นนามธรรมที่อยู่ในระดับลึกที่สุดและเข้าถึงได้ยากที่สุดต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมหลายอย่างผสมผสานกันในการศึกษาและตีความออกมา (Schien, 2010: 23-33) อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ความเชื่อและค่านิยมจะประสบกับการเปลี่ยนผ่านเช่นนี้เสียทั้งหมด ประการแรกเนื่องจากแนวทางที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมอาจไม่ได้ผลเสมอไปหรือขาดความน่าเชื่อถือนั่นเอง มีเฉพาะความเชื่อและค่านิยมที่ผ่านการทดสอบเชิงประจักษ์และได้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือและมีความต่อเนื่องในการแก้ปัญหาของกลุ่ม จึงสามารถเปลี่ยนผ่านเป็นฐานคติได้ประการที่สอง ค่านิยมบางประการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือที่เกี่ยวกับคุณธรรมและความงามหรือสุนทรียภาพ อาจไม่สามารถทดสอบได้อย่างสิ้นเชิงในกรณีนี้ความสอดคล้องลงรอยกัน หรือความเป็นเอกฉันท์ผ่านการยืนยันทางสังคมยังคงเป็นไปได้แต่ไม่เกิดขึ้นเองอย่างอิสระ ประการที่สาม กลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์การอาจจะตกอยู่ในหมวดของความเชื่อที่ไม่สามารถจะทดสอบได้นอกจากจากความสอดคล้องลงรอยกัน เพราะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างศักยภาพ และกลยุทธ์ ซึ่งยากที่จะพิสูจน์การยืนยันทางสังคม (Social Validation) หมายความว่า ความเชื่อ และค่านิยมที่ได้รับการยืนยันจากประสบการณ์สังคมร่วมของกลุ่ม ความเชื่อและค่านิยมที่กลุ่มเรียนรู้จะเริ่มต้นจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้ง ดำเนินไปอย่างได้ผลในแง่ที่ว่าเป็นการช่วยลดความไม่แน่นอนในบริบทของการปฏิบัติงาน และเมื่อความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้ดำเนินการอย่างได้ผลต่อไป ก็จะเปลี่ยนผ่านเป็นฐานคติที่ปราศจากการโต้แย้งภายใต้การสนับสนุนจากความชัดเจนของกลุ่มความเชื่อ บรรทัดฐานและกฎในการปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ถ้าความเชื่อและค่านิยมไม่มีรากฐานจากการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้ก็จะกลายเป็นเพียงหลักการเชิงนามธรรมที่ถูกนำมาแสดงหรือประกาศให้ผู้อื่นทราบโดยปราศจากนัยในการปฏิบัติ

แต่ประการใด แต่ถ้าหากความเชื่อและค่านิยมมีความสอดคล้องอย่างสมเหตุสมผลกับฐานคติพื้นฐาน การถ่ายทอดค่านิยมเหล่านั้นไปสู่ปรัชญาของการปฏิบัติ ก็สามารถช่วยให้องค์กรมีความกระชับแน่นยิ่งขึ้น และเป็นแหล่งของอัตลักษณ์และพันธกิจแกนกลางขององค์กร (Schien, 2010: 25-27) ฐานคติพื้นฐาน (Basic Underlying Assumption) ฐานคติพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการนำความเชื่อและค่านิยมไปปฏิบัติ และถูกนำมาเป็นแนวทางแท้จริงในการแสดงออก และให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ฐานคติพื้นฐานมากกว่าทางเลือกพื้นฐานอื่นๆ ฐานคติพื้นฐานจะเป็นกรอบในการอ้างอิงของสมาชิกในองค์กรถึงวิธีการในการรับรู้ วิธีการคิด และความรู้สึกเกี่ยวกับสรรพสิ่งที่พวกเขาเผชิญหน้าในองค์กร หากฐานคติพื้นฐานใดมีความเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรจะเกิดความรู้สึกอึดอัดและรับไม่ได้กับพฤติกรรมที่ถูกแสดงออกมาโดยฐานคติอื่น เช่น สังคมที่มีฐานคติพื้นฐานเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนยอมรับไม่ได้กับการกระทำที่ละเมิดสิทธิมนุษยชน ฐานคติพื้นฐานมีแนวโน้มที่ไม่อาจจะโต้แย้งได้ ดังนั้นจึงยากที่จะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในฐานะที่เป็นกลุ่มของฐานคติพื้นฐาน จะกำหนดแนวทางให้กับสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นๆ ว่าอะไรที่ควรให้ความสนใจ อะไรที่มีความหมายการตอบสนองเชิงอารมณ์ควรทำอย่างไร และควรปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ที่หลากหลาย เมื่อมีการพัฒนากลุ่มของฐานคติอย่างบูรณาการก็จะกลายเป็น “โลกแห่งความคิด” หรือ “แผนที่แห่งจิต” ซึ่งบุคคลจะรู้สึกสบายใจกับบุคคลอื่นที่มีฐานคติร่วมกัน และจะรู้สึกไม่สบายใจหรือกังวลหากพบกับสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับฐานคติพื้นฐานที่ตนเองยึดถือ (Schien, 2010: 27-32) นอกจากนี้ พิชาย รัตนดิถก ญ ภูเก็ด (2552: 232) ได้กล่าวว่าฐานคติพื้นฐานดำรงและซ่อนเร้นอยู่ในระดับจิตใต้สำนึก เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับมิติรากฐานของชีวิต 6 มิติ คือ

1. ธรรมชาติของความเป็นจริงและสัจธรรม (The Nature of Reality and Truth) เป็นฐานคติร่วมซึ่งกำหนดว่าอะไรคือความจริง อะไรไม่ใช่ความจริง อะไรคือข้อเท็จจริงเชิงกายภาพและสังคม ความจริงจะถูกกำหนดอย่างไร ความจริงเป็นสิ่งที่ได้รับการเปิดเผยหรือเป็นการค้นพบ ฐานคติเหล่านี้จะบอกให้สมาชิกองค์กรสามารถกำหนดได้ว่า ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องคือ อะไร จะตีความ ข้อมูลข่าวสารอย่างไร และวิธีการในการกำหนดว่าเมื่อไรที่ข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่ใช้สำหรับการตัดสินใจ

2. ธรรมชาติของเวลา (The Nature of Time) เวลาเป็นสัญลักษณ์พื้นฐานที่มนุษย์ใช้สำหรับการจัดระเบียบของชีวิตทางสังคม การรับรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับเวลาเป็นสิ่งสำคัญซึ่งแต่ละคนมีฐานคติเกี่ยวกับเวลาต่าง ๆ กัน ในองค์กรฐานคติพื้นฐานเกี่ยวกับเวลามีห้าประเด็น คือ ฐานคติเรื่องการให้ความสำคัญกับเวลาในอดีตหรืออนาคต ฐานคติพื้นฐานในการเชื่อเวลาเป็นเอกภาพ (Monochronicity) หรือการเชื่อว่าเวลาเป็นพหุภาพ (Polychronicity) ฐานคติเกี่ยวกับเวลาในฐานะที่ต้องวางแผนหรือเวลาในฐานะที่เป็นพัฒนาการ (Planning Time and Development Time) ฐาน

คติเกี่ยวกับเส้นเวลา (Time Horizons) และฐานคติเกี่ยวกับสมมาตรของกิจกรรมเวลา (Symmetry of Temporal Activity)

3. ฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของพื้นที่ (The Nature of Space) ความหมายของพื้นที่เป็นด้านที่ซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การเพราะว่าฐานคติเกี่ยวกับพื้นที่คล้ายกับเรื่องเวลากล่าวคือดำเนินไปโดยที่มนุษย์ไม่ได้ตระหนักหรือครุ่นคิดถึง ในขณะที่เมื่อใดก็ตามที่ฐานคติเหล่านั้นถูกละเมิด การตอบสนองเชิงอารมณ์จะเกิดขึ้นอย่างเข้มข้นเพราะพื้นที่ได้ปรากฏเป็นความหมายเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลัง ดังที่มักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า “อย่าล้าเส้น” อยู่บ่อยครั้ง สิ่งหนึ่งที่เป็นสัญลักษณ์แสดงให้เห็นถึงสถานภาพและฐานะภายในองค์การคือตำแหน่งที่ตั้งและขนาดของห้องทำงาน พื้นที่เป็นทั้งเรื่องเชิงกายภาพและความหมายทางสังคม บุคคลต้องมีฐานคติร่วมกันเกี่ยวกับความหมายของการจัดวางตำแหน่งของวัตถุเชิงกายภาพในสิ่งแวดล้อม และต้องทราบว่าจะใช้วิธีการใดระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้การกระทำทางสังคมเกิดขึ้นได้ การจัดวางตำแหน่งของบุคคลกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงสถานภาพ ฐานะทางสังคม และภาวะการณ์เป็นสมาชิกของกลุ่ม

4. ฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (The Nature of Human) ฐานคติที่สำคัญเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในระดับองค์การมีสี่ประการคือ 1) มนุษย์เป็นผู้กระทำที่มีเหตุผลทางเศรษฐกิจแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์คือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ มนุษย์ทำงานเป็นไปเพื่อให้ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการเป็นหลัก 2) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการด้านสังคมเป็นพื้นฐาน การที่มนุษย์ทำงานในองค์การเป็นเพราะว่าองค์การเป็นแหล่งซึ่งตอบสนองความต้องการทางสังคมของเขา องค์การทำให้เขาได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และได้มีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บ่อยครั้งที่มนุษย์แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจทางสังคมหรือความต้องการในการรักษาสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างบุคคลากรมีอิทธิพลมากกว่าผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจส่วนตัวตน 3) มนุษย์มีธรรมชาติของการเป็นนักแก้ปัญหาและต้องการความตระหนักรู้ในตนเอง ในองค์การมีบุคลากรจำนวนมากที่ต้องการความท้าทายในการทำงานและสนใจงานเพื่อแสดงถึงศักยภาพของตน รวมทั้งมีความภาคภูมิใจหากสามารถแก้ปัญหาที่ผู้อื่นไม่สามารถทำได้และ 4) มนุษย์มีความซับซ้อนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ความซับซ้อนของมนุษย์แสดงออกมาโดยการเปลี่ยนแปลงวงจรชีวิตซึ่งแรงจูงใจอาจเปลี่ยนแปลงและเติบโตเมื่อมนุษย์มีวุฒิภาวะมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางสังคมเพราะว่ามนุษย์สามารถเรียนรู้แรงจูงใจใหม่เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่และความซับซ้อนของธรรมชาติมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์การในการพัฒนาความเข้าใจร่วมกับฐานคติเพราะว่ายุทธศาสตร์การจัดการและการปฏิบัติสะท้อนฐานคติเหล่านั้น ทั้งแรงจูงใจและระบบการควบคุมในองค์การเกือบทั้งหมดถูกสร้างขึ้นมาจากฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

5. ฐานคติเกี่ยวกับกิจกรรมที่เหมาะสมของมนุษย์ (Appropriate Human Activity) ฐานคติเกี่ยวกับกิจกรรมที่เหมาะสมของมนุษย์ต่อสิ่งแวดล้อมมีสามลักษณะคือ 1) ธรรมชาติสามารถ

จัดการและควบคุมได้ เป็นฐานคติหลักขององค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถจัดการหรือควบคุมสิ่งแวดล้อมได้ ทิศทางกิจกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นถึงฐานคตินี้คือ การมุ่งเน้นงานเน้นประสิทธิภาพ และการค้นพบ คำพูดที่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคตินี้ เช่น “เราทำได้” “ทำให้สำเร็จ” “ปัญหาหรืออุปสรรคเป็นสิ่งที่สามารถจัดการได้” 2) ธรรมชาติเป็นสิ่งที่ทรงพลังและมนุษย์ตกอยู่ภายใต้อำนาจของธรรมชาติ ความเชื่อเช่นนี้แสดงนัยให้เห็นถึงการเชื่อในโชคชะตาและบุคคลไม่มีอิทธิพลใดต่อธรรมชาติจึงควรยอมรับและทำใจกับสภาพที่เป็นอยู่บุคคลที่มีฐานคติเช่นนี้เป็นหลัก เน้นสิ่งที่ในปัจจุบัน การสนุกสนานส่วนบุคคล และยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นขององค์กรที่ดำเนินงานภายใต้ฐานคตินี้จะมองหาช่องทางในสิ่งแวดล้อมที่ทำให้องค์กรอยู่รอด และคิดในลักษณะที่ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าการพยายามในการสร้างตลาดใหม่ๆ หรือการควบคุมสภาพแวดล้อมในบางส่วน 3) มนุษย์ควรประสานกลมกลืนกับธรรมชาติโดยการพัฒนาศักยภาพและบรรลุถึงเอกภาพที่สมบูรณ์กับสิ่งแวดล้อม โดยการฝึกฝนสมาธิและควบคุมตนเองในสิ่งที่สามารถควบคุมได้เช่นอารมณ์และความปรารถนาทางกาย จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและเกิดความตระหนักรู้ความเป็นจริง จุดเน้นของฐานคติเช่นนี้คือ สิ่งทีบุคคลเป็น ณ ปัจจุบัน มากกว่าอะไรที่สามารถบรรลุในอนาคต และเน้นความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าผลสำเร็จของการทำกิจกรรม โดยสรุปฐานคตินี้เน้นกิจกรรมที่มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาทุกมิติของชีวิตในเชิงบูรณาการเป็นองค์รวม

6. ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์ (The Nature of Human Relation) ฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติความสัมพันธ์ของมนุษย์มีประเด็นหลักที่สำคัญคือ 1) อัตลักษณ์ และบทบาท (Identity and Role) 2) อำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) 3) ความสัมพันธ์เชิงบทบาท (Role Relationship) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของเพศ (Gender Role)

4. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของงาน

ความหมายของคุณลักษณะงาน

แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980) กล่าวว่า คุณลักษณะของงาน จะส่งผลไปยังภาวะทางจิตใจ และภาวะทางจิตใจนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในงาน ทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพสูง และการขาดงานและการลาออกจากงานต่ำลง ภู่วง ไพโรจน์ (2540) กล่าวว่า คุณลักษณะของงาน หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติงานในมิติต่างๆ (Job Dimensions) จำนวน 5 มิติ คือ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน และผลสะท้อนจากงาน ซึ่งจะวัดเป็นระดับความมากน้อย (Degree) ของมิติต่างๆ พรรณิภา สืบสุข (2548) กล่าวว่า คุณลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้รูปแบบ

ของงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยพิจารณาว่าเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ โดยมีการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันทำงานและมีการตอบสนอง

สลินา ทวีวัฒน์กิจบวร (2548) กล่าวว่า คุณลักษณะงาน หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติงานในมิติต่างๆ (Job Dimensions) เป็นการสร้างงานที่มีคุณลักษณะที่จะสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในงานอย่างสูง เกิดความพึงพอใจในงาน และผลปฏิบัติงานกล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของงาน คือ การรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ ว่าเป็นงานที่มีทักษะที่หลากหลายเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ เป็นงานที่มีความสำคัญมีคุณค่า มีการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีอิสระในการตัดสินใจออกแบบการปฏิบัติงาน และได้รับทราบถึงผลที่เกิดจากการกระทำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะงาน

แฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980) ได้อาศัยแนวความคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968) เป็นพื้นฐาน และได้คิดเป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์งาน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์ปรับปรุงลักษณะงานและการออกแบบงานใหม่ ซึ่งได้พัฒนาเป็นแบบจำลองคุณลักษณะของงานในเวลาต่อมาแบบจำลองคุณลักษณะของงาน เริ่มต้นขึ้นจากงานของแฮคแมนและลอว์เลอร์ (Hackman and Lawler, 1971) และ แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1974) โดยใช้แนวคิดจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานก่อนหน้านี้ (Turner and Lawrence, 1965; Hulin and Blood, 1968) ในเวลาต่อมาแบบจำลองคุณลักษณะของงานยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยอื่นๆ อีกด้วย (Brief and Aldag, 1975; Dunham, 1976; Dunham, Aldag, and Brief, 1977)

แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980) ได้แบ่งคุณลักษณะงาน (Core Job Dimension) ซึ่งประกอบด้วย มิติ 5 ด้าน คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถหลายๆ อย่างในอันที่จะปฏิบัติให้เป็นผล

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นชัดเจน

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่ง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณ กำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงาน ด้วยตนเอง

5. ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสะท้อน หรือผลลัพธ์ที่ชัดเจนโดยตรงจากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามี ประสิทธิภาพหรือไม่หรืออิทธิพลจากคุณลักษณะของงาน จะส่งผลไปยังภาวะทางจิตใจ 3 ประการ คือ

5.1 ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (Experienced Meaningfulness of Work) บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญตามค่านิยมของแต่ละบุคคล

5.2 ประสบการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (Experienced Responsibility for Work Outcomes) บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น และความพยายามของเขาจะส่งผลกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

5.3 การรู้ผลการกระทำ (Knowledge of Result) บุคคลจะต้องสามารถที่จะตีความ ผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่เมื่อใดที่ภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ทั้ง 3 นี้ เกิดขึ้นกับบุคคล จะก่อให้เกิดผล ได้แก่ แรงจูงใจภายในในการทำงานสูง การปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพสูง ความพึงพอใจในงานสูง การขาดงานและการออกจากงานต่ำ

โดยสรุปแล้วอิทธิพลจากคุณลักษณะของงาน จะส่งผลไปยังภาวะทางจิตใจทั้งสามและ ภาวะทางจิตใจนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในงาน นอกจากนี้แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1980) ได้นำแนวคิดนี้ไปสร้างแบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยงาน (Job Diagnostic Survey) แบบสำรวจนี้ใช้วัดระดับความมากมาย (Degree) ของคุณลักษณะของงานในแต่ละมิติ และนำค่าที่วัดได้ไปคำนวณเป็นค่าคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (Motivation Potential Score: MPS)

5. แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักรู้

Good (1973: 34) ได้ให้ความหมายของ “ความตระหนักรู้” ไว้ว่า การกระทำที่แสดงว่า จำได้ การรับรู้หรือมีความรู้และความตระหนักรู้ มีความหมายเหมือนกับสำนึก (Consciousness)

Atkin (1973: 78) กล่าวถึง “ความตระหนักรู้” ไว้อย่างสั้นๆ ว่าเป็นการกระทำที่เกิดจากความสำนึก Bloom, Thomas, and Madaus (1971: 89) กล่าวว่า “ความตระหนักรู้” คล้ายกับความรู้อย่างที่ ทั้งความรู้และความตระหนักรู้ต่างไม่เน้นที่ลักษณะของสิ่งเร้า แต่ความตระหนักรู้ต่างจากความรู้อย่างที่ ความตระหนักรู้ไม่จำเป็นต้องเน้นประสบการณ์หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด ความตระหนักรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้า มาเร้าให้เกิดความตระหนักรู้ อีเซนต์ และอาร์โนลด์ (ม.ป.ป., อ้างถึงใน ภิญญาภรณ์ เพ็ญภินันท์, 2544, :35) ได้อธิบาย “ความตระหนักรู้” ในแง่จิตวิทยาว่า ความตระหนักรู้เป็นความสัมพันธ์ของความสำนึก

(Consciousness) และ เจตคติ (Attitudes) ความตระหนักเป็นภาวะของจิตใจ ซึ่งไม่อาจแยกเป็นความรู้สึกหรือความคิดเพียงอย่างเดียวโดยเด็ดขาด

เดวิด อาร์ แครธวอล และคณะ (ม.ป.ป., อ้างถึงใน อุทุมพร ทองอุทัย, 2523: 99) กล่าวว่า “ความตระหนัก” หมายถึง ความรู้สึกไวต่อการมีอยู่ของปรากฏการณ์บางอย่าง และของสิ่งเร้าบางอย่างซึ่งเราต้องการจะรับรู้ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 54) กล่าวว่า “ความตระหนัก” หมายถึง การที่บุคคลนึกคิดได้ หรือการเกิดขึ้นในความรู้สึกว่ามีสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์หนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการรู้สึกว่ามีหรือการได้นึกคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งนี้ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสภาวะจิตแต่ไม่ได้แสดงว่าบุคคลนั้นสามารถจำได้หรือระลึกได้ถึงลักษณะบางอย่างของสิ่งนั้น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2523: 133) กล่าวถึง “ความตระหนัก” ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมขั้นต่ำสุดทางด้านความรู้ (Cognitive Domain) แต่ความตระหนักนั้นไม่ได้เกี่ยวกับความจำ หรือความสามารถระลึกได้ ความตระหนัก หมายถึง ความสามารถนึกคิด ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสภาวะจิตใจ

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความตระหนัก

เบรกเลอร์ (1986, p. 45) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความตระหนักเกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งเร้าอันได้แก่ บุคคล สถานการณ์ กลุ่มสังคม และสิ่งต่าง ๆ ที่โน้มเอียง หรือที่จะตอบสนองในทางบวกหรือทางลบ เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ โดยองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความตระหนักมีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Component) จะเริ่มต้นจากระดับง่ายและมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ
2. อารมณ์ความรู้สึก (Affective Component) เป็นความรู้สึกด้านทัศนคติ ค่านิยม ความตระหนักชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี เป็นองค์ประกอบในการประเมินสิ่งเร้าต่างๆ
3. พฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นการแสดงออกทั้งทางวาจา กิริยา ท่าทางที่มีต่อสิ่งเร้า หรือแนวโน้มที่บุคคลจะกระทำแนวความคิดของเบรกเลอร์ดังกล่าวนี้สามารถนำมาอธิบายความตระหนักของผู้บริโภคหลังจากเปิดรับสื่อโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้ว่า เมื่อผู้บริโภคได้รับสิ่งเร้าจากสื่อโฆษณาแล้วบุคคลจะเกิดพฤติกรรมหลังจากตระหนักรู้ในการเปิดรับสื่อโฆษณา และนำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของผู้บริโภคออกมา

ความสัมพันธ์ระหว่างความตระหนักและความรู้

ความตระหนักเป็นพฤติกรรมด้านอารมณ์ หรือความรู้สึก (Affective Domain) อันเป็นพฤติกรรมขั้นต่ำสุดของความรู้ ความคิด (Cognitive Domain) ปัจจัยด้านความรู้สึกหรืออารมณ์นั้น จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความรู้และความคิดเสมอ อาจกล่าวได้ว่าความรู้เป็นสิ่งที่เกิดจากข้อเท็จจริง ประสบการณ์ การสัมผัส และการใช้จิตไตร่ตรอง คิดหาเหตุผล ในขณะที่ความตระหนักเป็นเรื่องของโอกาส การได้สัมผัสจางสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมโดยไม่ตั้งใจ (ประสาธ อิศรปรีดา, 2533:

177) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความตระหนักและความรู้มีความสัมพันธ์กันคือ ทั้งความตระหนักและความรู้ต่างก็เกี่ยวข้องกับการสัมผัส และการใช้จิตไตร่ตรอง โดยความรู้เป็นเรื่องของข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ซึ่งได้จากการสังเกตและรับรู้ที่ต้องอาศัยเวลา ส่วนความตระหนักเป็นเรื่องของความรู้สึกที่เกิดในสภาวะจิตที่ไม่เน้นความสามารถในการจำ หรือระลึกได้ อย่างไรก็ตาม การที่จะเกิดความตระหนักขึ้นมาได้นั้นก็ต้องผ่านการมีความรู้เบื้องต้นมาก่อน (จิราพร จักรไพวงศ์, 2530: 19)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรียรัตน์ บุญอรริยะ (2558) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกแต่ละด้านพบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติกลุ่มอาจารย์และกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจที่ต่างกัน

ธนพร แยมสุตา (2549) ทำการศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นต่อองค์กรของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ความยึดมั่นความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมการแพทยทหารเรือ ที่มีอายุและเพศแตกต่างกัน ในส่วนลักษณะงานที่ปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร ความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิริวดี ไตวัลย์ (2551: 92-75) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ ได้วิจัยและศึกษาพบว่า ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ อยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์การในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงานตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และด้านองค์การ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ได้แก่ ระดับ

ตำแหน่ง ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

กัลยารัตน์ เวิร์เมธา (2548 : 76-83) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานธนาคารเอเชียศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ รวมทั้งเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อ องค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน และด้าน ประสบการณ์ในงานกับระดับความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน ธนาคารเอเชียระดับ 1-10 ที่ปฏิบัติงานประจำที่ธนาคารเอเชียในสำนักงานใหญ่ เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้วิจัยและศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารเอเชียในสำนักงานใหญ่ มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ผลการ ทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ สถานภาพ การสมรสและตำแหน่งต่างกัน ทำให้ ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันปัจจัยด้านลักษณะงานและประสบการณ์ในงานมี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเอเชียในสำนักงานใหญ่

วรรณวิไล ศรีปัญญาวิษญ์ (2552: 49-50) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สายปฏิบัติการและบริการที่ปฏิบัติงานที่ สำนักงานใหญ่ จำนวน 367 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ได้พบว่า 1) ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรธนาคารทหารไทย จำกัด ทั้งใน ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดคือ ด้านความรู้สึกยอมรับในค่านิยมและ เป้าหมาย รองลงมาคือด้านความรู้สึกเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านความรู้สึกปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ 2) พนักงานธนาคารทหาร ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกปรารถนาที่ จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ งานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรแตกต่างกัน ส่วน พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และฝ่าย งานที่สังกัด แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าทุก ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์มีผลต่อความภักดีของพนักงานต่อธนาคารฯ ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความภักดีของพนักงานต่อธนาคารฯ ที่แตกต่างกันรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความภักดีของพนักงานต่อธนาคารฯ ที่แตกต่างกัน การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่าด้านผู้บังคับบัญชาด้านเพื่อนร่วมงานด้าน

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านความยุติธรรมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อธนาคารฯ น้อย และด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนและรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ดลกมล เอนจินทะ (2548) ได้ศึกษาทัศนคติด้านแรงจูงใจของพนักงานธนาคาร CITIBANK แผนกลูกค้าสัมพันธ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและความจงรักภักดีต่อธนาคารพบว่า ทัศนคติด้านแรงจูงใจของพนักงานธนาคาร CITIBANK โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านเกียรติยศชื่อเสียงอยู่ในระดับดี และด้านความสำเร็จในชีวิตอยู่ในระดับดีมาก

รุจ เจริญลาภ (2548) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ซีเมนส์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 26 – 30 ปี สถานภาพโสด มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี มีระดับตำแหน่ง SG5-SG6 และอยู่ในแผนก Service พนักงานมีความไว้วางใจภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความสำเร็จในผลงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความตรงไปตรงมาโดยรวมในระดับปานกลางและพนักงานมีการแสดงความเอาใจใส่โดยรวมในระดับปานกลางโดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจภายใน องค์กร ได้แก่หน่วยงานความสำเร็จในผลงานและการแสดงความเอาใจใส่

รัชณี ตรีสุทธีวงษา (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบบเชิงบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทได้ก่อตั้งมากกว่า 27 ปี พนักงานส่วนใหญ่อยู่กับองค์กรมาอย่างยาวนาน จึงมีความรู้สึกถึงความมั่นคงในงาน ไม่ต้องกลัวการออกจากงานโดยไม่มีเหตุอันควร และการมีรายได้ที่แน่นอน ดังที่ ศจี อนันต์นพคุณ (2542) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหมู่คณะ

น้ำผึ้ง บุบผา (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร บริษัทในเครือสยามกลการ จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรมาอย่างยาวนาน จึงมีความรักและผูกพันต่อองค์กร รวมถึงเพื่อนร่วมงานที่ได้ต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆในการปฏิบัติงานมาร่วมกัน จึงทำให้พนักงานมีการรวมกันเป็นกลุ่ม และจะช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในกลุ่มเฉพาะของตนเท่านั้น ดังที่ Schultz (1990) กล่าวว่า มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็น

กลุ่มเกิดความผูกพันขึ้นได้จะต้องผ่านขั้นตอนของความเป็นพวกพ้อง ความมีอำนาจควบคุมและความรักใคร่ชอบพอ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการกลุ่มความต้องการของกลุ่มก็จะค่อยๆถอยกลับจากรักใคร่ชอบพอกัน ไปสู่ขั้นต้นของความเป็นพวกพ้อง

วาสนา ส้วยเกร็ด (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกอยู่ในระดับดีมาก และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางผลการวิจัยยังสรุปได้ความพึงพอใจในเงินเดือน และสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันในบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน อื่นๆ ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

เอี่ยมพร ม่วงแก้ว (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรต่อ สถาบันฯ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับแนวทางปฏิบัติงานเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้ การยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ไปทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลที่ร่วมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำ

รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด และแรงจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด

Alfred Kuhn (1982, อ้างถึงใน พจนีย์ ยีนสุข, 2550: 15) ให้ความหมายคำว่า ความจงรักภักดี เป็นข้อผูกมัดทั่วๆ ไปที่เกิดจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายได้ตกลงใจอย่างแน่วแน่ ที่จะช่วยให้อีกฝ่ายหนึ่งประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางๆ ไว้หรือแม้กระทั่งในขณะที่ไม่มีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องก็ตาม ความจงรักภักดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในแง่ของความร่วมมือที่จะ

นำไปสู่การรวมกันเป็นหนึ่งเดียว ความจงรักภักดีในแง่ที่สะท้อนให้เห็นถึงข้อผูกมัดสองฝ่าย ได้แก่ การที่ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งก็พร้อมที่จะรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

DOGAN (2009: 423-433) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานในเขตเทศบาล Aydin และ เขต เทศบาล NAZILLI ซึ่งผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดการ / รูปแบบประชาธิปไตยของผู้บังคับบัญชา ระดับของความชัดเจนในบทบาท สุขภาพ ความอิสระ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและการศึกษาฝึกอบรม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยหลักของความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการจัดการของหัวหน้า มีผลต่อความพึงพอใจมากที่สุดแต่หนึ่งในผลที่โดดเด่นจากการวิจัยคือตัวแปรองค์กรเช่นการฝึกอบรมการศึกษาบริการด้านสุขภาพสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (ร้อน, เย็น, ไฟ, etc ครอบคลุม) เครื่องมือสำนักงาน (อุปกรณ์งานวัสดุ ล้วนมีความสำคัญต่อลักษณะของคน เช่นการมีส่วนร่วมในงานและการมีประสิทธิภาพที่ดีจะเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร และสิ่งอื่นที่น่าสนใจของผลการวิจัยนี้คือไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับโปรแกรมขึ้นการค้นหานี้คือสิ่งที่ได้ตรงกันกับบทวิจัยก่อนหน้า (ซุกกับเพื่อน)มันเป็นไปได้ว่าพนักงานอาจจะไม่เห็นโอกาสของโปรแกรมขึ้นจนกว่าจะมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรนอกจากนั้นการค้นพบอาจจะเป็นข้อเท็จจริงที่ไม่ค่อยสัมพันธ์กับโปรแกรมขึ้น สิ่งหนึ่งที่เป็นการค้นหาหลักคือการกำหนดอาจมีความแตกต่างในเรื่องอัตราความพึงพอใจความแตกต่างขององค์กรถ้าองค์กรที่เหมือนกันมีลักษณะเหมือนกันของความพอใจของพนักงาน การกำหนดอัตราความพึงพอใจสามารถเปลี่ยนได้ การวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานทั้งสองแห่งมีความพอใจกับการจ่ายโปรแกรมขึ้นและอิสระในการทำงาน ดังนั้นเราจึงแนะนำว่าทั้งสองแห่งควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณค่าของความพอใจในงานสำหรับพนักงานและองค์กร และพยายามเยี่ยมและกำจัดความไม่พอใจ ซึ่งมีส่วนในโปรแกรมขึ้น การจ่ายและอิสระ ตามลำดับ สำหรับผู้จัดการเป็นเรื่องสำคัญที่ใช้กำหนดว่ากลยุทธ์ที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและการผูกมัดของพนักงานในองค์กร โดย เฉพาะผู้จัดการอาจจะมีเยี่ยมกำหนดสิ่งสำคัญในความพึงพอใจในองค์กรของเขาเอง เพราะว่าผล การวิจัยแสดงให้เห็นว่า การกำหนดกฎและอัตราที่มีผลกระทบอาจจะเปลี่ยนจากองค์กรไปองค์กร เช่นว่า ให้ผู้จัดการเข้าหาจุดอ่อนไม่ใช่ในแต่ละบุคคล แต่เป็นการหาความสัมพันธ์ของงานกับความพึงพอใจของงาน เช่น เกี่ยวกับ สุขภาพ กายภาพ เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม และอื่นๆ ดังนั้น อาจจะให้ความสำคัญสำหรับผู้ตัดสินใจถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรหรือนโยบายเพื่อความพึงพอใจและการผูกมัด

มอทแทซ (Mottaz, 1988 อ้างถึงใน ปัญญา นพขำ, 2553: 24) ได้ทำศึกษาเปรียบเทียบ ความสำคัญของรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอก ในการกำหนดความพึงพอใจในงานกลุ่ม คนงานจากหลายกลุ่มอาชีพ พบว่า รางวัลตอบแทนภายในมีอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด รองลงมาได้แก่ รางวัลตอบแทนภายนอกทางสังคมและรางวัลตอบแทนจากองค์กร

โคลเยอร์ (Colyer, 2000) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กร ในการคัดเลือกสมาคมกีฬา ในออสเตรเลียตะวันตก โดยทำการศึกษาองค์กรทางกีฬา เกี่ยวกับ ความเป็นมา ปริมาณ คุณภาพ ตลอดจนกระบวนการในการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างสมาคมกีฬาต่างๆ จากผลการศึกษาพบว่า เกิดความตึงเครียดระหว่างองค์กรที่มีลักษณะที่เป็นกลุ่มอาสาสมัคร กับกลุ่มลูกจ้าง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวว่าการวิจัยนี้สามารถสัมผัสได้เพียงส่วนยอดสุดของภูเขาน้ำแข็ง ในการจัดการกีฬานั้น กล่าวคือ องค์กรทางการกีฬาที่เราสัมผัสอยู่นั้นแท้จริงแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อยู่เบื้องหลังอีกมากเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง ที่ส่วนที่โผล่พ้นน้ำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับส่วนฐานที่จมอยู่ใต้น้ำว่ามีมากหรือกว้างแค่นขนาดไหน ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่แสดงออกมา ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่า แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการทำงานขององค์กร

เอ็มซอลลา (Msolla, 1995: 15-A) ศึกษาเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงาน และความรู้ของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ครู-ผู้บริหารเผชิญในการปฏิบัติภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการวางแผนและพัฒนา ซึ่งในการประเมินนั้น พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ด้านการเงิน และโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

ไวย์เน่ (Wayne, 1999, อ้างถึงใน สุเมธ ภิญาคง, 2552: 70) ศึกษาบทบาทของทุนมนุษย์แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการทำนายถึงความสำเร็จในอาชีพในด้านการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้คือ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนทั้งสิ้น 245 คน ผลการวิจัยพบว่า ทุนมนุษย์ แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพ ดังนี้ ทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพด้านความพึงพอใจในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแรงจูงใจในด้านความปรารถนาที่จะต้องการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่านั้นมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพด้านการขึ้นเงินเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการสนับสนุนจากหัวหน้างานในด้านการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Exchange) นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพทั้ง 3 ด้าน (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในอาชีพ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Calori and Sanin (1991: 49-74) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การในบริษัทของชาวฝรั่งเศสจำนวน 5 แห่งที่มีกลยุทธ์แตกต่างกัน ภายใต้หัวข้อการวิจัยที่ชื่อว่า Corporate Culture and Economic Performance: A French Study พบว่าบริษัทแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน จึงจำแนกเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work-Related Values) จำนวน 12 มิติ และการจัดการ (Management Practice) จำนวน 17 มิติ และผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) 2) ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales) และ 3) การเจริญเติบโต (Growth) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่านิยม และการจัดการหลายมิติสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตขององค์การ 2) วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเจริญเติบโตในระดับสูง (High Growth) และ 3) ค่านิยม และการจัดการจำนวนเล็กน้อยสัมพันธ์กับความสามารถทำกำไร (Profitability)

Sorod (1991) ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์การต่อค่านิยม ทศนคติการจัดการและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าของกิจการชาวไทยและชาวอเมริกันมีระดับการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ (Levels of Organizational Socialization) และค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน แต่มีระดับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ (Organizational Socialization) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างรูปแบบผู้นำที่พนักงานปรารถนา และกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมั่นต่อการควบคุมสถานการณ์การทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่องานและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นพนักงานชาวไทยมีค่านิยม ให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก (Large Power Distance) อย่างไรก็ตาม ค่านิยมของพนักงานไทยมีความเหมือนกันไม่ว่าทำงานในองค์การที่แตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น วัฒนธรรมของชาติมีผลต่อค่านิยมการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การกลับมีผลต่อ ค่านิยมการจัดการน้อยกว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ การคัดเลือก ฝึกอบรม ให้แนวทาง และการจูงใจช่วยเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการ ทศนคติ และการปฏิบัติงาน หากองค์การใช้การขัดเกลาทางสังคมอย่างเหมาะสม จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย พึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (Moderate-High Uncertainty Avoidance) มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) และมีลักษณะของเพศชายต่ำ (Low Masculinity)

Steers (1977) ศึกษาแหล่งที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment) มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองของแหล่งที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงพยาบาล 382 คน วิศวกร และนักบัญชีรวม 119 คน พบว่า ในทั้งสองกลุ่มตัวอย่างนี้ปัจจัยส่วนบุคคลและประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความตั้งใจและปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการมาทำงานของวิศวกรและนักบัญชี ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการลาออกของพนักงานในโรงพยาบาลและความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับผลของการทำงาน

Lincoln (1990) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในประเทศญี่ปุ่น และอเมริกา พบว่า คนที่แต่งงานแล้วมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เนื่องจากคนที่แต่งงานแล้วมีภาระที่จะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนโสด ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการย้ายองค์การในการทำงาน ซึ่งอาจจะมีผลทำให้ต้องแยกกันอยู่กับครอบครัว นอกจากนี้แนวโน้มของคนที่แต่งงานแล้วมักจะมองงานของเขาในทางบวกมากกว่าคนโสด เพราะเขาจะปรับตัวเข้ากับงานได้ดีกว่า และมีความพอใจกับชีวิตที่ไม่ใช่การทำงานมากกว่า

ลีเวลิน และมอแลนด (Levine and Moreland, 2002) ได้ศึกษาถึงการ โต้ตอบของกลุ่มพนักงานที่มีความจงรักภักดีและไม่มีความจงรักภักดี พบว่าความสัมพันธ์ของบุคคลและสมาชิกในกลุ่มอาจมีผลต่อการตอบสนองต่อการตัดสินใจจะอยู่หรือลาออก เพราะความสัมพันธ์เหล่านี้มีอิทธิพลทางสังคมในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งถ้าพนักงานไม่มีสัมพันธ์ภาพในกลุ่ม จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ชื่อนักวิจัย	ความจงรักภักดี	แรงจูงใจ	วัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะของงาน	ความตระหนักรู้
ศรีรัตน์ บุญอรียะ (2558) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ		✓		✓	
ธนพร แยมสุตา (2549) ทำการศึกษาเรื่องความยึดมั่นต่อองค์กรของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ	✓		✓	✓	

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย	ความ จงรักภักดี	แรงจูงใจ	วัฒนธรรม องค์กร	ลักษณะ ของงาน	ความ ตระหนักรู้
นิธิวดี ไตวัลย์ (2551: 92-75) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่	✓				
กัลยารัตน์ เวรุมธา (2548: 76-83) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเอเชียศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่	✓			✓	
วรรณวิไล ศรีปัญญาวิชญ์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	✓				
ดลภมล เอนจินทะ (2548) ได้ศึกษาทัศนคติด้านแรงจูงใจของพนักงานธนาคาร CITIBANK แผนกลูกค้าสัมพันธ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและความจงรักภักดีต่อธนาคาร	✓	✓			
รุจ เจริญลาภ (2548) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจภายในองค์กรกรณีศึกษาบริษัท ซีเมนต์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่	✓				✓
รัชณี ตรีสุทธิวงษา (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม	✓				
น้ำผึ้ง บุปผา (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร บริษัทในเครือสยามกลการ จำกัด	✓	✓			

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย	ความ จงรักภักดี	แรงจูงใจ	วัฒนธรรม องค์กร	ลักษณะ ของงาน	ความ ตระหนักรู้
วาสนา ส้วยเกร็ด (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร				✓	
เอื้อมพร ม่วงแก้ว (2555) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์				✓	
รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)	✓	✓	✓		
DOGAN (2009: 423-433) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานในเขตเทศบาล Aydin และ เขต เทศบาล NAZILLI				✓	
Mottaz, 1988 ได้ทำศึกษาเปรียบเทียบความสำคัญของรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอก		✓			
Colyer, 2000 ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กร ในการคัดเลือกสมาชิกกีฬาในออสเตรเลียตะวันตก			✓		
Msolla, 1995 การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย				✓	
Wayne, 1999 ศึกษาบทบาทของทุนมนุษย์ แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในการทำนายถึงความสำเร็จในอาชีพ		✓			
Calori and Sanin (1991: 49-74) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในบริษัทของชาวฝรั่งเศส			✓		

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย	ความ จงรักภักดี	แรงจูงใจ	วัฒนธรรม องค์กร	ลักษณะ ของงาน	ความ ตระหนักรู้
Sorod (1991) ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพล ของวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์การ ต่อค่านิยม ทัศนคติการจัดการและผลการ ปฏิบัติงาน			✓		
Lincoln (1990) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นผูกพัน ต่อองค์การในประเทศญี่ปุ่น และอเมริกา	✓				
Levine & Moreland, 2002 ได้ศึกษาถึง การโต้ตอบของกลุ่มพนักงานที่มีความ จงรักภักดีและไม่มีความจงรักภักดี	✓				

จากตารางที่ 2 สามารถสรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ความจงรักภักดี แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของงาน และความตระหนักรู้ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำตารางที่ 3 สรุป แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการวิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การวิจัย	ใช้เป็น แบบแผน ในการ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
1. แนวความคิดเกี่ยวกับความ จงรักภักดี	✓	✓	✓			✓
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ	✓	✓	✓			✓
3. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร	✓	✓	✓			✓
4. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของงาน	✓	✓	✓			✓
5. แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักรู้	✓	✓	✓			✓
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓		✓	✓	✓

จากตารางที่ 3 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำแนวคิดต่างๆ มาปรับใช้ในการศึกษา โดยสนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัยพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือการวิจัย จะใช้แนวความคิดเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดี แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของงาน แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นั้นจะใช้ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยการเลือกใช้สถิติสำหรับการวิจัยใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล และสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย

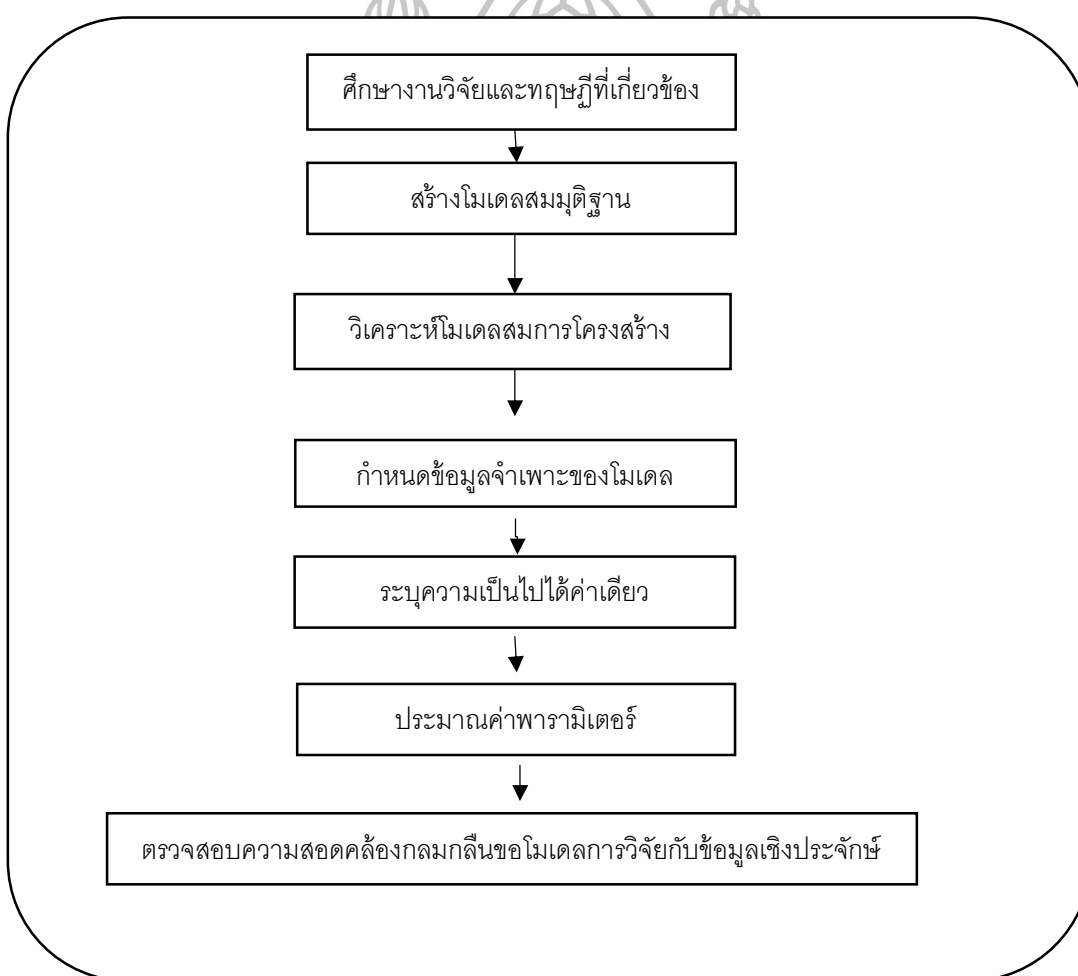


บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ โดยสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือตำรา บทความ สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องความจงรักภักดี องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดี การสร้างตัวบ่งชี้ถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การทุ่มเท การต่อต้าน/การไม่ยอมรับ การปกป้ององค์กร/การตอบสนองสิ่งกระทบต่อองค์กรจากภายนอก การมองหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานรายบุคคล อีกทั้งลักษณะการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระบบการทำงานในแต่ละหน่วยงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงวัฒนธรรมความเป็นอยู่ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ค่านิยมองค์กร และพันธกิจ นโยบายวิสัยทัศน์ การเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก โครงสร้างองค์กร รวมถึงความตระหนักรู้ภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ลักษณะของบุคคล อายุงาน ระดับความรู้การศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ และตลอดจนปัจจัยสุดท้ายคือโอกาสสร้างแรงจูงใจ ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ผลตอบแทน การประเมินผลงาน ผลรางวัล และโอกาสที่คาดว่าจะได้รับ

โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ของแต่ละตัวแปรแฝง ดังนั้นโมเดลสมการโครงสร้างจะสะท้อนให้เห็นถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของโมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลโครงสร้าง/โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ระหว่างตัวแปรแฝงซึ่งอาจเป็นแบบทางเดียวและแบบเส้นเชิงบวก (Recursive and Linear Additive) หรือแบบสองทางและแบบเส้นเชิงบวก (Non-Recursive and Linear Additive) และโมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554) โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลการวิจัยใช้รูปวงรีแทนตัวแปรแฝง และรูปสี่เหลี่ยมแทนตัวแปรสังเกตได้ สมมติฐานวิจัยมักเขียนเป็นข้อความบรรยาย

โมเดลอิทธิพลในโมเดลภาพรวม สถิติวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้สถิติวิเคราะห์ที่สามารถวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมการถดถอยทั้งสองสมการไปพร้อมกัน (Simultaneous Equation Model) และมีการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model Goodness of Fit Test) ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างซึ่งต้องใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น โปรแกรม Lisrel (Joreskog and Sorbom, 1996, อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สามารถออกแบบวิธีการดำเนินการวิจัยของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรม ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงแนวคิดการดำเนินงานวิจัย

ที่มา: นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิซเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542).

จากภาพที่ 7 แสดงแนวคิดการดำเนินการวิจัยเพื่อทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบไปด้วย

1. ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างโมเดลสมการโครงสร้างที่เป็นโมเดลการวิจัยหรือโมเดลสมมุติฐาน ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นโมเดลสมมุติฐานที่ประกอบไปด้วยโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้าง

2. ดำเนินการวิจัยตามวิธีการทางสถิติเพื่อตอบคำถามการวิจัยว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้น โดยมีทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุนนั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม Lisrel มีขั้นตอน กำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Specification of the Model) ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation Form The Model) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness-of Fit Measures) และหากโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงดำเนินการปรับ การปรับโมเดล (Model Modification Indexes: MI)

3. เมื่อปรับโมเดลสมมุติฐานจนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วจึงแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำค่าสัมประสิทธิ์ที่เส้นทางที่ได้จากการคำนวณที่นำมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติมาแทนค่าในโมเดล ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจะบอกขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมรวมถึงทิศทางของตัวแปรเหตุต่อตัวแปรผล และผลที่ได้คือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อีกทั้งผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยให้กลุ่ม ตัวอย่างประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ การบริหารโครงการ การควบคุมภายใน การติดต่อสื่อสาร และความสำเร็จในโครงการฯ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ โดยมีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติเป็นเบื้องต้น คือ ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เป็นเกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคือต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 15 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ตัวอย่าง (Hair, and others, 2010) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาตัวแปรที่ใช้มีทั้งหมด 20 ตัวแปร ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 300 คน

2. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) เป็นเทคนิคในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่ออ้างอิงไปสู่ประชากรในการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างมีโอกาสได้รับเลือกในการวิจัยเท่ากัน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อยๆ หรือแบ่งเป็นชั้นภูมิก่อน โดยหน่วยประชากรในแต่ละชั้นภูมิจะมีลักษณะเหมือนกัน (Homogenous) แล้วสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากร

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในระบบควมรวมกิจการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นลักษณะให้เลือกตอบ เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับงาน เป็นต้น แบบสอบถามส่วนนี้ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลักของกลุ่มตัวอย่าง ดังภาพที่ 8 ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 1

ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () เลือกเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 25-25 ปี () อายุ 26-35 ปี

() อายุ 36-45 ปี () อายุ 46-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ระดับปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

ภาพที่ 8 ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 1

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ และตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะที่จะแสดงให้เห็นในภาพที่ 3.3 และ 3.4 ในภาพที่ 3.3 มีลักษณะเป็นการเลือกตอบที่ตรงความคิดเห็นมากที่สุดประกอบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง น้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของ ของพนักงานธนาคารในระบบควรวมกิจการ						
ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านแรงจูงใจ ผลตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และสวัสดิการ						
1	ระบบโครงสร้างด้านผลตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น					
2	ระบบการประเมินการปรับขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม					
3	ระบบการประเมินผลงานที่ธนาคารกำหนดมีความเหมาะสม					

ภาพที่ 9 ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 2

<p>ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

ภาพที่ 10 ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 3

วิธีการแปลผลสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์คะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 2
ดังนี้ (บุญชุม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด

จำนวนระดับชั้น

$$= \frac{5-1}{5} = 0.8$$

5

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาโดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 ศึกษาค้นคว้าตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตและเป็นข้อมูลพื้นฐานของเนื้อหาในแบบสอบถาม

4.2 ในการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามจำนวน 3 ตอน โดยมีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม คือ เพื่อสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรมให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา

4.2.2 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรม

4.2.3 เขียนนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแบบสอบถามการเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยพิจารณาสรุปจากการให้ความหมาย แนวคิด และจำแนกองค์ประกอบของนักวิชาการ

4.2.4 เขียนข้อคำถามในแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีค่าระดับคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 ประกอบไปด้วย มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด

4.2.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาวิพากษ์กับอาจารย์ที่ควบคุมปริญญาโทเกี่ยวกับความถูกต้องและความเหมาะสมในข้อคำถาม พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำ

4.3 พัฒนาข้อคำถามในแบบสอบถามและปรับปรุงให้ครอบคลุมตามนิยามคำศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัย และนำแบบสอบถามไปตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง

ระหว่างข้อคำถามกับจุดหมายของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ คุณนันทา โกลิมาศคุณวิลาวัลย์ สรรศรีการพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามเป็นมาตรฐานประเมินค่า 3 ระดับ โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาแปลผลคะแนนดังนี้

มีความเห็นว่า	สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น+1
มีความเห็นว่า	ไม่แน่ใจ	กำหนดคะแนนเป็น0
มีความเห็นว่า	ไม่สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น-1

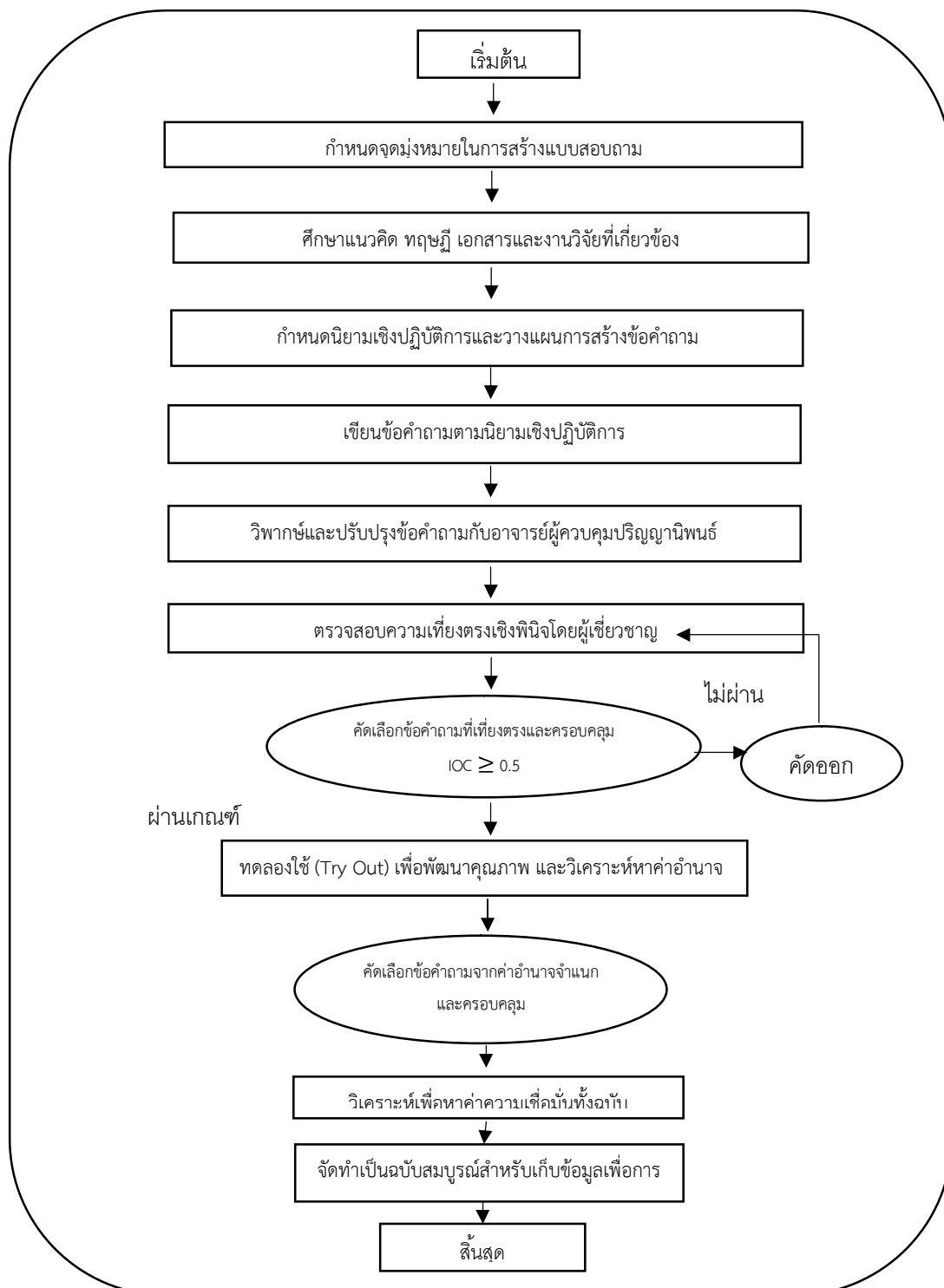
จากนั้นนำคะแนนที่ได้ไปแทนค่าในสูตรเพื่อคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency) ต่อไปถ้าค่าถามข้อใดค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเทียบเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามข้อใดน้อยกว่า 0.50 จะต้องนำคำถามนั้นไปปรับปรุงโดยจากการตรวจความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ คุณนันทา โกลิมาศ และคุณวิลาวัลย์ สรรศรี พบว่าทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.50

4.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Pretest) จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลลัพธ์ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูงโดยมีค่าเท่ากับ 0.70 (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2548: 445)

4.5 ปรับปรุงรูปแบบสอบถามจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

4.6 นำแบบเสนอสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

โดยสามารถสรุปการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยได้จากภาพที่ 12 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในโครงการทุนพัฒนาแผนธุรกิจนวัตกรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงขั้นตอนสิ้นสุดในการวิจัย โดยได้เริ่มต้น คือ



ภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
 ที่มา: เบญจพร อุ่นสุข. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการเรียนรู้
 ความสำเร็จของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (กรุงเทพฯ:
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552).

5. การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มต้นด้วยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดมาประมวลผลตามระเบียบวิธีการทางสถิติดำเนินการลงรหัสข้อมูลและป้อนข้อมูลลงบนเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ประมวลผลหาค่าสถิติที่ต้องการมี 2 ขั้นตอนดังนี้

5.1.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนทั้งหมดกับคะแนนเฉพาะในรายข้อนั้นๆ โดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Correlation Coefficient) มาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ Item Total Correlation ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการฝึกอบรมพัฒนาองค์กรและดำเนินการเลือกปัจจัยที่มีค่า Corrected Item Total Correlation ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไปมาวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (นลินี สุขเกษม, 2551, อ้างถึงใน บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2545: 84)

5.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของครอนบาค (Cron Bach, 1990)

5.2 สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยพิจารณาค่า KMO และ Bartlett's test

5.2.1 การตรวจสอบการวิเคราะห์ปัจจัยว่าสามารถทำการวิเคราะห์ได้หรือไม่ จากการตรวจสอบตัวแปรสังเกตได้ (X_1, \dots, X_p) ว่ามีค่าความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งมีรูปแบบสถิติในการทดสอบสมมติฐานดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

H_0 = ตัวแปรสังเกตได้ (X_1, \dots, X_p) เป็นอิสระกันหรือเมทริกซ์ของตัวแปรสังเกตได้เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ

H_1 = ตัวแปรสังเกตได้ (X_1, \dots, X_p) ไม่เป็นอิสระกันหรือเมทริกซ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ

5.2.2 ใช้สถิติทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis

ถ้าค่า KMO มีค่ามาก (เข้าสู่ 1) แสดงว่า เทคนิค Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่

ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (เข้าสู่ 0) แสดงว่า เทคนิค Factor Analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่

5.2.3 Bartlett's Test of Sphericity เป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานที่มีการแจกแจง โดยประมาณแบบไคสแควร์ (Chi-Square) ถ้าค่าไคสแควร์มากหรือ ค่า Significance หรือค่า p-value ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด (α) จะปฏิเสธ H_0 นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นอิสระกัน จึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย

5.3 การวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และ คำนวณขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัย ในการวิเคราะห์และตรวจสอบมีขั้นตอน ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

5.3.1 ค่าสัดส่วนไคส-แควร์ (X^2/df) เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไคส-แควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน 2.00 (สุภมาส อังศุโชติและคณะ, 2554)

5.3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit Index: GFI) ซึ่งเป็น อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความกลมกลืนก่อนปรับโมเดลค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.9 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ (Hair, and others, 2010: 667; Kelloway, 1998: 27, Diamantopoulos, and Siguaw, 2000: 87)

5.3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน/สอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-Df-Fit-Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI มีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

5.3.4 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภมาส อังศุโชติและคณะ, 2554)

5.3.5 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR หรือ SRMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

5.3.6 ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดล

ที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554)

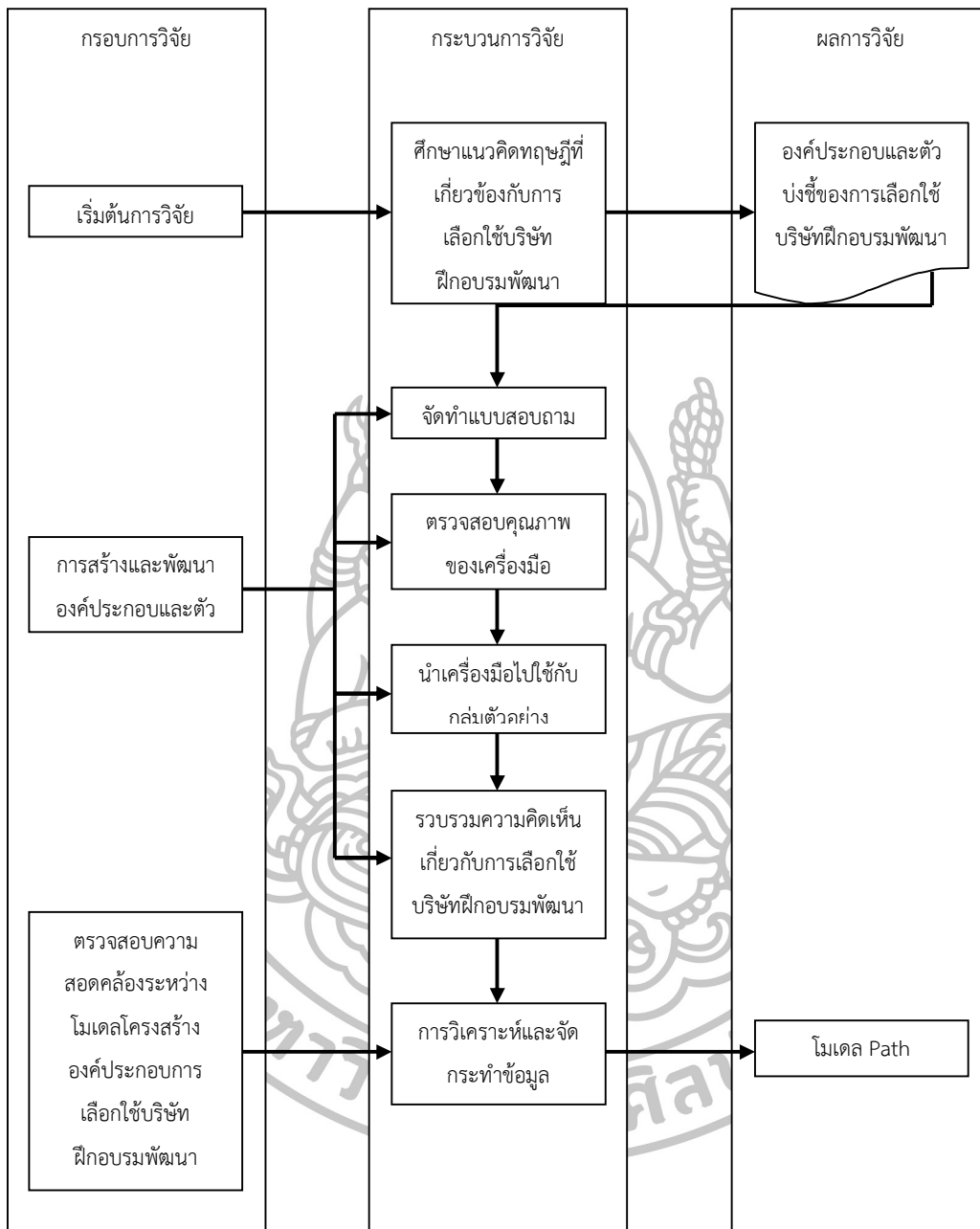
สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะแสดงดัชนีชี้วัดความกลมกลืน 5 ดัชนี ประกอบด้วยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ พร้อมค่าองศาอิสระค่า GFI ค่า RMSEA ค่า AGFI ค่า CFI ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ลำดับ	สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	ระดับการยอมรับ
1	ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 / df)	ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 / df) มีค่าไม่ควรเกิน 2.00
2	ค่า GFI, AGFI, CFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
3	ค่า Standardized RMR, RMSEA	ค่า Standardized RMR, RMSEA ระหว่าง 0.05 – 0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ศูนย์เป็นค่าที่ดีที่สุดหรือมีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง

ที่มา: นางลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542).

ทั้งนี้สามารถพิจารณาขั้นตอนการวิจัยได้ตั้งภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการวิจัย

ดังภาพที่ 12 ผู้วิจัยเริ่มต้นการวิจัยด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบคววมกิจการ เพื่อให้ได้องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร จากนั้นจึงสร้างและพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบคววมกิจการกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวมกิจการ

\bar{x}	แทนค่า	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
SD	แทนค่า	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทนค่า	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R^2	แทนค่า	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
F	แทนค่า	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ (F-Test)
t	แทนค่า	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ (T-Test)
SS	แทนค่า	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
MS	แทนค่า	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean of square)
Chi-Square	แทนค่า	ค่าไค-สแควร์

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวมกิจการ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวมกิจการ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวมกิจการ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ชาย	95	31.7
หญิง	205	68.3
รวม	300	100

จากตารางที่ 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 68.3 และเป็นเพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี - 25 ปี	101	33.7
อายุ 26 ปี - 35 ปี	109	36.3
อายุ 36 ปี - 45 ปี	59	18.3
อายุ 46 ปี - 60 ปี	35	11.7
รวม	300	100

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุอยู่ในช่วง 26 ปี - 35 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง ต่ำกว่า 25 ปี - 25 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 อายุอยู่ในช่วง 36 ปี - 45 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 และอายุอยู่ในช่วง 46 ปี - 60 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	163	54.3
ปริญญาโท	107	35.7
ปริญญาเอก	30	10.0
รวม	300	100

จากตารางที่ 7 พบว่าตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 การศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 การศึกษาในระดับปริญญาเอกจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1 - 5 ปี	126	42.0
6 - 10 ปี	90	30.0
11 - 15 ปี	38	12.7
16 - 20 ปี	24	8.0
20 ปีขึ้นไป	22	7.3
รวม	300	100

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 อายุงานในช่วง 6-10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 อายุงานในช่วง 11-15 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 อายุงานในช่วง 16-20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และอายุงานในช่วง 20 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คิดเป็นร้อยละ 7.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับปฏิบัติงาน

ระดับการปฏิบัติงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ 1 - 3	159	53.0
เจ้าหน้าที่ 4 - 5	110	36.7
เจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป	31	10.3
รวม	300	100

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ 1 - 3 จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 อยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ 4 - 5 จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 อยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม หน้าที่

ระดับการปฏิบัติงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ด้านฝ่ายส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ	130	43.3
ด้านฝ่ายบริการธุรกิจ	146	48.7
ด้านฝ่ายบริหาร	24	8.0
รวม	300	100

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในด้านฝ่ายบริการธุรกิจจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 ด้านฝ่ายส่งเสริมพัฒนาธุรกิจจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 และฝ่ายบริหารจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัด

สังกัด	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ส่วนกลาง	98	32.7
ส่วนภูมิภาค	202	67.8
รวม	300	100

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 สังกัดในส่วนกลางจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่ง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ผู้จัดการ	159	53.0
เจ้าหน้าที่ 4 - 5	110	36.7
เจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป	31	10.3
รวม	300	100

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมา เจ้าหน้าที่ 4 – 5 จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 ตามลำดับ และเจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน

ข้อ	ด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย																																																																																																													
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด																																																																																																																
		1	2	3	4	5																																																																																																																
1	หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	22	72	148	57	3.79	0.84	มาก																																																																																																													
		.3	7.3	24.0	49.3	19.0				2	ท่านมีความพึงพอใจในหัวหน้างานของท่าน	1	39	96	114	50	3.58	0.93	มาก	.3	13.0	32.0	38.0	16.7	3	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	2	38	86	128	46	3.59	0.92	มาก	.7	12.7	28.7	42.7	15.3	4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	4	42	90	113	51	3.55	0.98	มาก	1.3	14.0	30.0	37.7	17.0	5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	2	35	99	116	48	3.58	0.92	มาก	.7	11.7	33.0	38.7	16.0	6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก	.7	14.3	33.7	33.3	18.0	7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก	1.3	12.3	34.7	36.7	15.0	8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย			
2	ท่านมีความพึงพอใจในหัวหน้างานของท่าน	1	39	96	114	50	3.58	0.93	มาก																																																																																																													
		.3	13.0	32.0	38.0	16.7				3	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	2	38	86	128	46	3.59	0.92	มาก	.7	12.7	28.7	42.7	15.3	4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	4	42	90	113	51	3.55	0.98	มาก	1.3	14.0	30.0	37.7	17.0	5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	2	35	99	116	48	3.58	0.92	มาก	.7	11.7	33.0	38.7	16.0	6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก	.7	14.3	33.7	33.3	18.0	7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก	1.3	12.3	34.7	36.7	15.0	8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก										
3	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	2	38	86	128	46	3.59	0.92	มาก																																																																																																													
		.7	12.7	28.7	42.7	15.3				4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	4	42	90	113	51	3.55	0.98	มาก	1.3	14.0	30.0	37.7	17.0	5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	2	35	99	116	48	3.58	0.92	มาก	.7	11.7	33.0	38.7	16.0	6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก	.7	14.3	33.7	33.3	18.0	7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก	1.3	12.3	34.7	36.7	15.0	8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																									
4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	4	42	90	113	51	3.55	0.98	มาก																																																																																																													
		1.3	14.0	30.0	37.7	17.0				5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	2	35	99	116	48	3.58	0.92	มาก	.7	11.7	33.0	38.7	16.0	6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก	.7	14.3	33.7	33.3	18.0	7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก	1.3	12.3	34.7	36.7	15.0	8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																																								
5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	2	35	99	116	48	3.58	0.92	มาก																																																																																																													
		.7	11.7	33.0	38.7	16.0				6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก	.7	14.3	33.7	33.3	18.0	7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก	1.3	12.3	34.7	36.7	15.0	8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																																																							
6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก																																																																																																													
		.7	14.3	33.7	33.3	18.0				7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก	1.3	12.3	34.7	36.7	15.0	8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																																																																						
7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก																																																																																																													
		1.3	12.3	34.7	36.7	15.0				8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก	.3	16.7	31.0	37.0	15.0	รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																																																																																					
8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก																																																																																																													
		.3	16.7	31.0	37.0	15.0				รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																																																																																																				
รวมเฉลี่ย						3.58	0.93	มาก																																																																																																														

จากตารางที่ 13 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวมธุรกิจด้านการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

หัวหน้างานของให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 (SD = 0.84) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจในหัวหน้างานของ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.93) อันดับ 3 มีรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 (SD = 0.92) อันดับ 4 ไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 (SD = 0.98) อันดับ 5 หน่วยงานที่สังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.92) อันดับ 6 มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.97) อันดับ 7 เพื่อนร่วมงานของยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (SD = 0.94) และอันดับสุดท้าย เพื่อนร่วมงานของมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยในเรื่องงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 (SD = 0.95)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวมธุรกิจด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)

ข้อ	ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
		1	2	3	4	5			
1	ท่านเข้าใจและเห็นด้วยในนโยบาย,วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี	2	49	105	98	46	3.46	0.96	มาก
		.7	16.3	35.0	32.7	15.3			
2	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคาร	1	36	115	103	45	3.52	0.90	มาก
		.3	12.0	38.3	34.3	15.0			
3	ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ท่าน	-	44	81	117	58	3.63	0.96	มาก
		-	14.7	27.0	39.0	19.3			

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน) (ต่อ)

ข้อ	ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
		1	2	3	4	5			
4	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการกำกับดูแลที่ดีของธนาคาร	1	41	99	101	58	3.58	0.96	มาก
		.3	13.7	33.0	33.7	19.3			
5	ท่านเชื่อว่าธนาคารของท่านเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกเป็นอย่างดี	3	38	85	120	54	3.61	0.96	มาก
6	ธนาคารที่ท่านทำงานอยู่เป็นธนาคารที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในประเทศ	2	41	98	112	47	3.54	0.94	มาก
		.7	13.7	32.7	37.3	15.7			
7	ท่านยอมรับและเข้าใจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารของ BTMU	-	18	71	143	68	3.87	0.83	มาก
		-	6.0	23.7	47.7	22.7			
8	ท่านพอใจกับโครงสร้างและรูปแบบของธนาคาร	-	30	103	105	62	3.66	0.92	มาก
		-	10.0	34.3	35.0	20.7			
รวมเฉลี่ย						3.61	0.93	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (SD = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคาร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 (SD = 0.83) รองลงมาคือ คิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 (SD = 0.92) อันดับ 3 มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการกำกับดูแลที่ดีของธนาคาร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (SD = 0.96) อันดับ 4 เชื่อว่าธนาคารของเป็นที่ยอมรับจาก

บุคคลภายนอกเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (SD = 0.96) อันดับ 5 ธนาคารที่ทำงานอยู่ เป็นธนาคารที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในประเทศ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.96) อันดับ 6 ยอมรับและเข้าใจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารของ BTMU มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.94) อันดับ 7 พอใจกับโครงสร้างและรูปแบบของธนาคาร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (SD = 0.90) และอันดับสุดท้าย เข้าใจและเห็นด้วยในนโยบาย, วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (SD = 0.96)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)

ข้อ	ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
		1	2	3	4	5			
1	คุณคิดว่าคุณมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมากแค่ไหน	2	41	90	117	50	3.57	0.95	มาก
		.7	13.7	30.0	39.0	16.7			
2	คุณคิดว่าทักษะที่มีในตัวคุณสามารถนำมาใช้ในการทำงานของคุณมากแค่ไหน	4	27	99	117	53	3.63	0.92	มาก
		1.3	9.0	33.0	39.0	17.7			
3	ท่านตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุ	4	37	101	108	50	3.54	0.95	มาก
		1.3	12.3	33.7	36.0	16.7			
4	ท่านคิดว่าอายุงานที่ท่านทำอยู่เมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ได้รับในหน่วยงาน	6	40	100	105	49	3.50	0.98	มาก
		2.0	13.3	33.3	35.0	16.3			
5	ท่านคิดว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของธนาคารเป็นประโยชน์มากแค่ไหนในการทำงาน	1	22	72	148	57	3.79	0.84	มาก
		.3	7.3	24.0	49.3	19.0			
6	ท่านคิดว่าระดับความรู้ที่ท่านมีเพียงพอกับการทำงาน	1	39	96	114	50	3.58	0.93	มาก
		.3	13.0	32.0	38.0	16.7			

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวมธุรกิจด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม) (ต่อ)

ข้อ	ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		2	3	4	5	6			
7	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านมากแค่ไหน	2	38	86	128	46	3.59	0.92	มาก
		.7	12.7	28.7	42.7	15.3			
8	ท่านมีความต้องการเข้ารับการอบรมในแต่ละครั้งแค่ไหน	4	42	90	113	51	3.55	0.98	มาก
		1.3	14.0	30.0	37.7	17.0			
	รวมเฉลี่ย						3.60	0.93	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวมธุรกิจด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 (SD = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

หัวหน้างานของให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 (SD = 0.84) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจในหัวหน้างานของ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.93) อันดับ 3 มีรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 (SD = 0.92) อันดับ 4 ไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 (SD = 0.98) อันดับ 5 หน่วยงานที่สังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.92) อันดับ 6 มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.97) อันดับ 7 เพื่อนร่วมงานของยินดีที่จะให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์แก่การทำงานของคุณ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (SD = 0.94) และอันดับสุดท้าย เพื่อนร่วมงานของมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยในเรื่องงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 (SD = 0.95)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)

ข้อ	ด้านแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
		1	2	3	4	5			
1	ท่านคิดว่าระบบการประเมินปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม	2	35	99	116	48	3.58	0.92	มาก
		.7	11.7	33.0	38.7	16.0			
2	ท่านคิดว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม	2	43	101	100	54	3.54	0.97	มาก
		.7	14.3	33.7	33.3	18.0			
3	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของธนาคารเป็นไปอย่างยุติธรรม	4	37	104	110	45	3.52	0.94	มาก
		1.3	12.3	34.7	36.7	15.0			
4	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานที่นำมาเพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัลแก่ท่าน	1	50	93	111	45	3.50	0.95	มาก
		.3	16.7	31.0	37.0	15.0			
5	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	2	49	105	98	46	3.46	0.96	มาก
		.7	16.3	35.0	32.7	15.3			
6	ท่านพึงพอใจกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานของท่าน	1	36	115	103	45	3.52	0.90	มาก
		.3	12.0	38.3	34.3	15.0			
7	ท่านมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากธนาคาร	-	44	81	117	58	3.63	0.96	มาก
		-	14.7	27.0	39.0	19.3			
8	ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ธนาคารจัดให้มีความเหมาะสม	1	41	99	101	58	3.58	0.96	มาก
		.3	13.7	33.0	33.7	19.3			
รวมเฉลี่ย						3.54	0.94	มาก	

จากตารางที่ 16 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน

ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.94) เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (SD = 0.96) รองลงมาคือ ระบบการประเมินผลงานของธนาคารเป็นไปอย่างยุติธรรม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.96) อันดับ 3 ระบบการประเมินปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 (SD = 0.92) อันดับ 4 พึงพอใจกับการประเมินผลงานที่นำมาเพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัล มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.97) อันดับ 5 พึงพอใจกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (SD = 0.94) อันดับ 6 มีพึงพอใจกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากผลงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 (SD = 0.90) อันดับ 7 มีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากธนาคาร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 (SD = 0.95) และอันดับสุดท้าย รู้สึกว่าสวัสดิการที่ธนาคารจัดให้มีความเหมาะสม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 (SD = 0.96)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร

ข้อ	ด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
		1	2	3	4	5			
1	ท่านทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรในทุกๆ ด้าน	3	38	85	120	54	3.61	0.96	มาก
		1.0	12.7	28.3	40.0	18.0			
2	ท่านทุ่มเทเวลาที่จะทำงานให้กับองค์กร	2	41	98	112	47	3.54	0.94	มาก
		.7	13.7	32.7	37.3	15.7			
3	ท่านมีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของท่านในทางลบ	-	18	71	143	68	3.87	0.83	มาก
		-	6.0	23.7	47.7	22.7			
4	ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านทำงานเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากภายนอก	-	30	103	105	62	3.66	0.92	มาก
		-	10.0	34.3	35.0	20.7			

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร (ต่อ)

ข้อ	ด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
		1	2	3	4	5			
5	ทุกครั้งที่ท่านรับรู้ว่ามีกรกล่าวร้ายองค์กรของท่าน ท่านจะอธิบายให้ภายนอกเข้าใจองค์กรอย่างดี	2	41	90	117	50	3.57	0.95	มาก
		1.3	13.7	30.0	39.0	16.7			
6	ท่านชอบชักชวนคนภายนอกมาเข้าร่วมทำงานในองค์กรของท่าน เพื่อความเจริญก้าวหน้า	4	27	99	117	53	3.63	0.92	มาก
		1.3	9.0	33.0	39.0	17.7			
7	ท่านจะทำงานในองค์กรอย่างมีความสุข จนกว่าจะเกษียณอายุ	4	37	101	108	50	3.54	0.95	มาก
		1.3	12.3	33.7	36.0	16.7			
8	ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	6	40	100	105	49	3.50	0.98	มาก
		2.0	13.3	33.3	35.0	16.3			
	รวมเฉลี่ย						3.62	0.93	มาก

จากตารางที่ 17 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวบรวมธุรกิจด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 (SD = 0.93) เมื่อพิจารณารายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

มีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของในทางลบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 (SD = 0.83) รองลงมาคือ ต้องการให้องค์กรที่ท่านทำงานเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากภายนอก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 (SD = 0.92) อันดับ 3 ชอบชักชวนคนภายนอกมาเข้าร่วมทำงานในองค์กรของ เพื่อความเจริญก้าวหน้า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (SD = 0.92) อันดับ 4 หุ้มเทาการทำงานให้กับองค์กรในทุกๆ ด้าน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (SD = 0.96) อันดับ 5 ทุกครั้งที่รับรู้ว่ามีกรกล่าวร้ายองค์กรของ จะอธิบายให้ภายนอกเข้าใจองค์กรอย่างดี มี

คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 (SD = 0.95) อันดับ 6 จะทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขจนกว่าจะเกษียณอายุ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.95) อันดับ 7 ทุ่มเทเวลาที่จะทำงานให้กับองค์กร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 (SD = 0.94) และอันดับสุดท้าย มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 (SD = 0.98)

ตารางที่ 18 การทดสอบ Multicollinearity

ที่	ข้อความ	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ Multicollinearity		
		R ²	Tolerance	VIF
ด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน				
1	หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	.589	.411	2.434
2	ท่านมีความพึงพอใจในหัวหน้างานของท่าน	.627	.373	2.684
3	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	.560	.440	2.274
4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	.597	.403	2.483
5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	.519	.481	2.078
6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	.545	.455	2.198
7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่จำเป็นประโยชน์แก่การทำงานของ ท่าน	.532	.468	2.137
8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	.467	.533	1.875
ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)				
9	ท่านเข้าใจและเห็นด้วยในนโยบาย,วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี	.541	.459	2.181
10	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคาร	.536	.464	2.156
11	ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ท่าน	.524	.476	2.102
12	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลที่ดีของธนาคาร	.562	.438	2.282
13	ท่านเชื่อว่าธนาคารของท่านเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกเป็นอย่างดี	.544	.456	2.194
14	ธนาคารที่ท่านทำงานอยู่เป็นธนาคารที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในประเทศ	.568	.432	2.314
15	ท่านยอมรับและเข้าใจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารของ BTMU	.595	.405	2.472

ตารางที่ 18 การทดสอบ Multicollnearity (ต่อ)

ที่	ข้อความ	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ Multicollnearity		
		R ²	Tolerance	VIF
16	ท่านพอใจกับโครงสร้างและรูปแบบของธนาคาร	.664	.336	2.973
ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)				
17	คุณคิดว่าคุณมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมากแค่ไหน	.589	.411	2.435
18	คุณคิดว่าทักษะที่มีในตัวคุณสามารถนำมาใช้ในการทำงานของคุณมากแค่ไหน	.525	.475	2.106
19	ท่านตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุ	.565	.435	2.298
20	ท่านคิดว่าอายุงานที่ท่านทำอยู่เมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ได้รับในหน่วยงาน	.549	.451	2.219
21	ท่านคิดว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของธนาคารเป็นประโยชน์มากแค่ไหนในการทำงาน	.633	.367	2.725
22	ท่านคิดว่าระดับความรู้ที่ท่านมีเพียงพอกับการทำงานของท่านแค่ไหน	.684	.316	3.166
23	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านมากแค่ไหน	.598	.402	2.487
24	ท่านมีความต้องการเข้าร่วมการอบรมในแต่ละครั้งแค่ไหน	.614	.386	2.589
ด้านแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)				
25	ท่านคิดว่าระบบการประเมินปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม	.535	.465	2.150
26	ท่านคิดว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม	.580	.420	2.382
27	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของธนาคารเป็นไปอย่างยุติธรรม	.547	.453	2.206
28	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานที่นำมาเพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัล	.486	.514	1.945
29	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	.558	.442	2.261
30	ท่านพึงพอใจกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานของท่าน	.578	.422	2.368
31	ท่านมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากธนาคาร	.562	.438	2.285
32	ท่านรู้สึกว่าคุณสวัสดิการที่ธนาคารจัดให้มีความเหมาะสม	.579	.421	2.373

ตารางที่ 19 แสดงความเหมาะสมของข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน (KMO and Bartlett's Test)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10395.110
	Df	190
	Sig	.000

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบสอบถาม

ตารางที่ 20 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ที่	ข้อความ	T	น้ำหนักองค์ประกอบ (Loading)					R ²
			ด้าน การ ทำงาน	ด้าน วัฒนธรรม ของ ธนาคาร	ด้านการ ตระหนัก รู้	ด้าน แรงจูงใจ	ด้าน ความรักภักดี	
ด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน								
1	ด้านการทำงาน 1	17.75	0.778*					.863
2	ด้านการทำงาน 2	1.76	0.507*					.736
3	ด้านการทำงาน 3	18.01	0.483*					.819
4	ด้านการทำงาน 4	16.81	0.600*					.783
ค่า P-value เท่ากับ 0.04								
ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)								
5	ด้านวัฒนธรรมของ ธนาคาร 1	16.76	0.705*					.838
6	ด้านวัฒนธรรมของ ธนาคาร 2	15.56	0.477*					.735
7	ด้านวัฒนธรรมของ ธนาคาร 3	18.55	0.745*					.831
8	ด้านวัฒนธรรมของ ธนาคาร 4	19.14	0.708*					.828

ตารางที่ 20 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) (ต่อ)

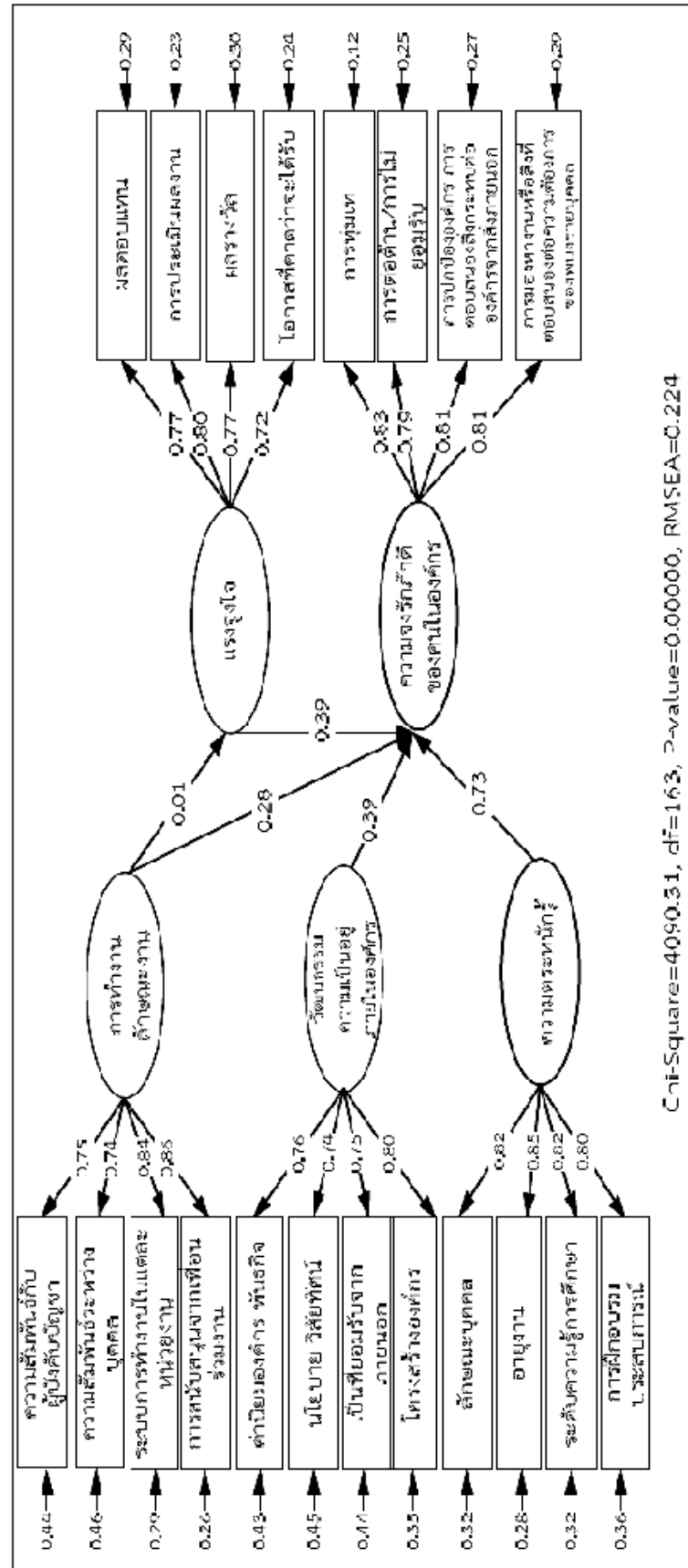
ที่	ข้อความ	T	น้ำหนักองค์ประกอบ (Loading)					R ²
			ด้าน การ ทำงาน	ด้าน วัฒนธรรม ของ ธนาคาร	ด้านการ ตระหนัก รู้	ด้าน แรงจูงใจ	ด้าน ความ จงรักภักดี	
ค่า P-value เท่ากับ 0.04								
ด้านการตระหนักรู้								
9	ด้านการตระหนักรู้ 1	17.87		0.698*			.815	
10	ด้านการตระหนักรู้ 2	17.12		0.603*			.786	
11	ด้านการตระหนักรู้ 3	17.17		0.565*			.753	
12	ด้านการตระหนักรู้ 4	17.17		0.655*			.742	
ค่า P-value เท่ากับ 0.04								
ด้านแรงจูงใจ								
	ด้านแรงจูงใจ 1					0.493	.751	
	ด้านแรงจูงใจ 2	17.41				0.644*	.760	
	ด้านแรงจูงใจ 3	15.92				0.621*	.758	
	ด้านแรงจูงใจ 4	15.68				0.459*	.723	
ค่า P-value เท่ากับ 0.05								
ด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร								
37	ด้านความจงรักภักดี 1					0.705	.824	
38	ด้านความจงรักภักดี 2	14.88				0.630*	.740	
39	ด้านความจงรักภักดี 3	14.88				0.522*	.780	
40	ด้านความจงรักภักดี 4	16.21				0.718*	.841	
ค่า P-value เท่ากับ 0.05								

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาตัวแบบพหุระดับการจัดการคนแก่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย (ระดับองค์การ)

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	
Mean	3.8333	3.7067	3.6867	3.6567	3.5867	3.7033	3.7033	3.9800	3.5750	3.7667	3.6000	3.5233	3.7233	3.6200	3.6850	3.5717	3.5567	3.5067	3.4667	3.6050	
SD	.89330	.98515	1.02240	1.00106	1.04537	1.01262	1.00267	.87688	.84018	.78588	.81273	.86619	.97122	1.02589	.80338	.82742	.82910	.79637	.83094	.95180	
y1	1																				
y2	.676	1																			
y3	.593	.642	1																		
y4	.623	.578	.610	1																	
y5	.634	.655	.623	.551	1																
y6	.628	.655	.655	.599	.538	1															
y7	.612	.670	.614	.601	.581	.668	1														
y8	.741	.698	.650	.655	.655	.637	.558	1													
x1	.646	.683	.643	.633	.618	.637	.941	.649	1												
x2	.753	.715	.685	.676	.670	.659	.640	.954	.694	1											
x3	.632	.736	.658	.680	.653	.656	.667	.704	.708	.732	1										
x4	.635	.635	.643	.621	.644	.614	.634	.679	.682	.707	.670	1									
x5	.593	.729	.637	.666	.615	.604	.657	.657	.685	.675	.961	.634	1								
x6	.630	.604	.604	.582	.636	.593	.586	.664	.633	.678	.617	.962	.582	1							
x7	.959	.705	.643	.657	.671	.670	.664	.755	.718	.789	.687	.682	.642	.666	1						
x8	.711	.957	.675	.698	.696	.684	.689	.710	.726	.736	.769	.677	.738	.641	.755	1					
x9	.628	.676	.960	.658	.650	.673	.654	.678	.701	.721	.698	.699	.662	.649	.692	.719	1				
x10	.644	.691	.646	.960	.624	.614	.614	.685	.662	.707	.707	.650	.684	.613	.691	.728	.700	1			
x11	.644	.675	.649	.590	.962	.568	.609	.679	.660	.698	.695	.688	.646	.667	.694	.732	.689	.664	1		
x12	.648	.682	.675	.629	.592	.961	.655	.670	.711	.694	.703	.657	.686	.628	.701	.725	.710	.653	.641	1	

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการสมมติฐานการวิจัย

โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ขึ้นมาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ก่อนปรับโมเดล)



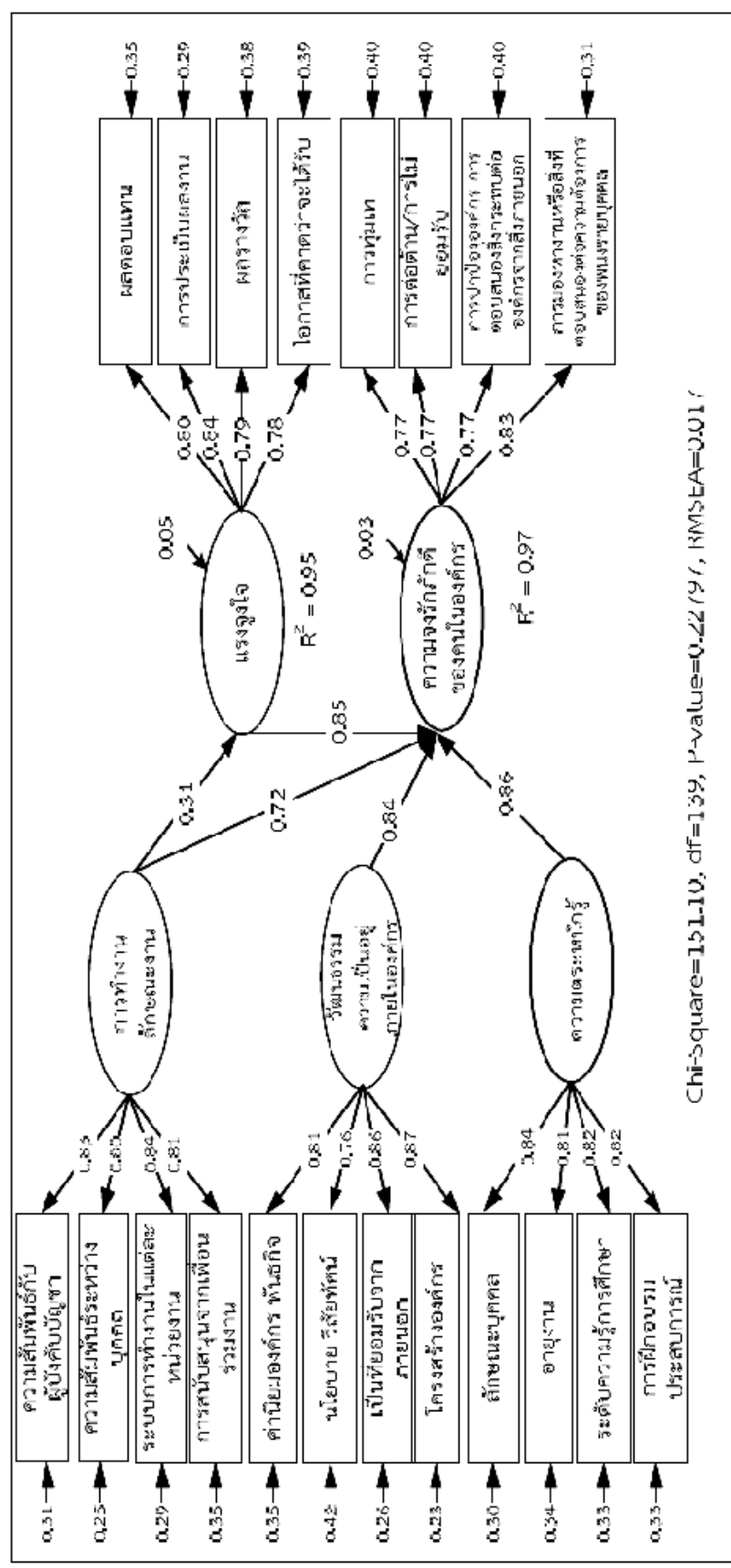
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล)

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	4090.31	-
df	-	163	-
p-value	P>0.05	0.00	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	25.09	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.54	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.41	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.224	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 22 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 4090.31 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.00 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 25.09 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI)=0.83 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 0.54 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)=0.41 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA)=0.224 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบคุมกิจการ (หลังปรับโมเดล)



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบคุมกิจการ (หลังปรับโมเดล)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (หลังปรับโมเดล)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	151.10	-
df	-	139	-
p-value	P>0.05	0.22	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.08	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.017	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 23 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควมรวมกิจการ (หลังปรับโมเดล) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 151.10 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.22 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 1.08 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI)=1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)=0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA)=0.017 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 24 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรความจงรักภักดีของคนในองค์กร

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ความจงรักภักดีของคนในองค์กร		
	DE	IE	TE
การทำงานลักษณะงาน	0.72	0.26	0.98
วัฒนธรรมความเป็นอยู่ภายในองค์กร	0.84	-	0.84
ความตระหนักรู้	0.86	-	0.86
แรงจูงใจ	0.85	-	0.85

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาความจงรักภักดีของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่า ความจงรักภักดีของคนในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก การทำงานลักษณะงาน รองลงมา ความตระหนักรู้ แรงจูงใจ ตามลำดับ

หมายเหตุ

X1	แทนค่า	ด้านการทำงาน 1
X2	แทนค่า	ด้านการทำงาน 2
X3	แทนค่า	ด้านการทำงาน 3
X4	แทนค่า	ด้านการทำงาน 4
X5	แทนค่า	ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร 1
X6	แทนค่า	ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร 2
X7	แทนค่า	ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร 3
X8	แทนค่า	ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร 4
X9	แทนค่า	ด้านการตระหนักรู้ 1
X10	แทนค่า	ด้านการตระหนักรู้ 2
X11	แทนค่า	ด้านการตระหนักรู้ 3
X12	แทนค่า	ด้านการตระหนักรู้ 4
Y1	แทนค่า	ด้านแรงจูงใจ 1
Y2	แทนค่า	ด้านแรงจูงใจ 2
Y3	แทนค่า	ด้านแรงจูงใจ 3
Y4	แทนค่า	ด้านแรงจูงใจ 4
Y5	แทนค่า	ด้านความจงรักภักดี 1
Y6	แทนค่า	ด้านความจงรักภักดี 2
Y7	แทนค่า	ด้านความจงรักภักดี 3
Y8	แทนค่า	ด้านความจงรักภักดี 4

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรวรรวมกิจการ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวน 300 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ทำการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในระบบควรวรรวมกิจการและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีผลการวิจัยมีดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรวรรวมกิจการ แบ่งเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควรวรรวมกิจการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 300 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 68.3 มีอายุอยู่ในช่วง 26 ปี – 35 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 มีอายุงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 มีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ 1 – 3 จำนวน 159 คน เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในด้านฝ่ายบริการธุรกิจจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 มีสังกัดอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 และมีตำแหน่งหน้าที่ ผู้จัดการ จำนวน 159 รายคิดเป็นร้อยละ 53.0

จากการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควรวรรวมธุรกิจด้านการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ หัวหน้างานของให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 (SD = 0.93) ผลการวิเคราะห์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคาร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ผลการวิเคราะห์ หัวหน้างานของให้

คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานเป็นอย่างดี มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ด้านแรงจูงใจ (คำตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ผลการวิเคราะห์ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ผลการวิเคราะห์ มีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของในทางลบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวมกิจการ

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล) ซึ่งดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบรวมกิจการ (ก่อนปรับโมเดล) พบว่าไม่ผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบรวมกิจการ (หลังปรับโมเดล) ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบรวมกิจการ (หลังปรับโมเดล) พบว่าผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาความจงรักภักดีของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่าความจงรักภักดีของคนในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก การทำงานลักษณะงาน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควบรวมกิจการ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวหน้างานของให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไวท์เน่ (Wayne, 1999, อ้างถึงใน สุเมธ ภิญาคอง, 2552: 70) ศึกษาบทบาทของทุนมนุษย์แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการทำงานและการสนับสนุนในด้านของลักษณะของงาน พบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานในด้านการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Exchange) ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาถึงด้านวัฒนธรรมของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย

พบว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคารสูง สำหรับด้านการตระหนักรู้ ที่เกี่ยวกับลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานของให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานเป็นอย่างดี สำหรับด้านแรงจูงใจ ที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของมอทแทซ (Mottaz, 1988, อ้างถึงใน ปัญญา นพขำ, 2553: 24) ได้ทำศึกษาเปรียบเทียบความสำคัญของรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอก ในการกำหนดความพึงพอใจในงานกลุ่ม คนงานจากหลายกลุ่มอาชีพ พบว่า รางวัลตอบแทนภายในมีอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด รองลงมาได้แก่ รางวัลตอบแทนภายนอกทางสังคมและรางวัลตอบแทนจากองค์กรและด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของในทางลบ

สำหรับการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารระบบควรวรรณกิจการ พบว่าผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยที่ความจงรักภักดีของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่า ความจงรักภักดีของคนในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก การทำงานลักษณะงาน รองลงมา ความตระหนักรู้ วัฒนธรรมความเป็นอยู่ภายในองค์กรตามลำดับ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการทำงานในด้านของการชี้แจงลักษณะงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับลักษณะงานต่างๆ ของพนักงานที่มีความเท่าเทียมกัน หัวหน้างานในแต่ละองค์กรควรมีการเสริมสร้างความตระหนักรู้ในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่องาน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าการตระหนักรู้ในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความจงรักภักดีมากที่สุด ตลอดจนการสร้าง ความจงรักภักดีให้กับพนักงานควรมีการสร้างแรงจูงใจควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของรุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด และแรงจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการการทำงานในด้านของการชี้แจงลักษณะงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับลักษณะงานต่างๆ ของพนักงานที่มีความเท่าเทียมกัน
2. หัวหน้างานในแต่ละองค์กรควรมีการเสริมสร้างความตระหนักรู้ในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่องาน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า การตระหนักรู้ในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความจงรักภักดีมากที่สุด
3. การสร้างความจงรักภักดีให้กับพนักงานควรมีการสร้างแรงจูงใจควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการทำการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายและครอบคลุม หรือทำการเปรียบเทียบกับธนาคารอื่นๆ
2. ควรเพิ่มเติมในการใช้เครื่องมือให้การเก็บข้อมูล เช่นการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล การสัมภาษณ์กลุ่ม หรือการสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น
3. ควรทำการศึกษาในเขตพื้นที่ในการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมขึ้น เช่นในระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ
4. ควรศึกษาในเชิงลึกถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงาน ในด้านของความจงรักภักดี แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของงาน และความตระหนักรู้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กันยารัตน์ หลายแห่ง. (2553). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยาณี สนธิสุวรรณ. (2542). “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพกับการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชะธินยา หล้าสูงศ์. (2545). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยความก้าวหน้าในอาชีพ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมสันต์ ชัยเจริญศิลป์. (2542). “ความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองตำรวจป่าไม้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทรงวุฒิ แนนหนา. (2542). “การใช้พลังอำนาจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนพร แยมสุดา. (2558). **ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร: ทหารเรือกับเหตุการณ์สำคัญของบ้านเมืองในอดีต**. เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน. เข้าถึงได้จาก <http://www3.navy.mi.th/>
- ธนิพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). “แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานภายในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธิดา สุขใจ. (2549). “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอจำกัดมหาชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). **ภาวะการเป็นผู้ผู้นำ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักซ์.
- พัชรินทร์ รอดพันธ์. (2545). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเพิ่มคุณค่าในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มณเฑียร สิริอรุณรุ่งโรจน์. (2552). “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจยานยนต์ จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- มัลลิการ์ ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ Organization Behavior**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์พอร์ตเน็ท
- รัชณี ตรีสุทธีวงษา. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณสร ทศกระแสนร์. (2549). “ปัจจัยที่มีผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (กรณีศึกษา บริษัท เอ็นไอซี อินฟรอนเทียร์ ไทย จำกัด.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วัชรภรณ์ จันทร์สุวรรณ. (2555). “ความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขาพุนพล จังหวัดภูเก็ต.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์. (2548) “การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต: กรณีศึกษา บริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีรัตน์ บุญอริยะ. (2538). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ.” สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ศุภลักษณ์ เหลี่ยมวรารังกูร. (2537). “ความจงรักภักดีต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจกลุ่มรองสารวัตรหรือเทียบเท่า สังกัดโรงพยาบาลตำรวจ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศาสตร์ (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ภาษาต่างประเทศ

- Barnard, Chester I. (1968). **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Blau, Peter M., and W. Richard Scotts. (1962). **Formae Organizations**. San Francisco: Chandler Publishing.
- Buchanan, Bruce. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organization." **Administrative Science Quarterly** 19: 553-546.
- Diamantopoulos, J. Siguaw. (2000). **Introducing LISREL**. London: Sage.
- Hemet, H. and Yuksel U. (2014). "A Critical Review of Corporate Social Responsibility Practices from a Marketing perspective: Is causr-Related Marketing really a 'Win-Win-Win' Situation." **Journal of Strategic Marketing** 63,4: 87-99.
- Kotler, P. (2005). **Marketing Management**. New York: Prentice-Hall.
- Kuratko, Donald F. and Richard M. Hodgetts. (2001). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. Florida: Harcourt College Publishers.
- March, James and Herbert Simon. (1958). **Organization**. New York: Wiley.
- McCarthy, Dennis G. (1998). **Seven Steps to Guarantee Failure**. **Word Executive's Digest**. Singapore: Times Printers.
- Mondy, R. W and R. W. Noe. (2005). **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Mowday, R.T., R. M. Steer, and L.W. Porter. (1995). **Employee Organization Linkage: The Psychology of commitment, Absenteeism and turnover**. New York: Academic Press.
- Porter, L.W. and R.M. Steers, (1978). "Organizational Work and Personal Factor In Employee Turnover absenteeism. **Psychological Bulletin** 80, 2: 151-176.
- Porter, Michael E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. 1st ed. Illinois: The Free Press.
- Steers, R.M. and L.W. Porter. (1977). **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Walker, B. J., and W. J. Stanton. (2007). **Marketing**. 14th ed. Boston: Mcgraw-Hill.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความ
จงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบการควบรวมกิจการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความ
จงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบการควบรวมกิจการ
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อ
ความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบการควบรวมธุรกิจกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยนางสาวฐิตารีย์ กาญจน
สมศักดิ์ ผู้วิจัย
2. แบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน
ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบาง
ประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควบรวม
กิจการ
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
3. ข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อ
การศึกษาครั้งนี้ เท่านั้น

ส่วนที่ 1 คำถามที่เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ

() ชาย () หญิง

2.อายุ

() น้อยกว่า 25-25 ปี () อายุ 26-35 ปี

() อายุ 36-45 ปี () อายุ 46-60 ปี

3.ระดับการศึกษา

() ระดับปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

4.อายุงาน

() ระหว่าง 1-5 ปี () ระหว่าง 6-10 ปี () ระหว่าง 11-15 ปี

() ระหว่าง 16-20 ปี () 20 ปีขึ้นไป

5.ระดับปฏิบัติงาน

() เจ้าหน้าที่ 1-3 () เจ้าหน้าที่ 3-5 () เจ้าหน้าที่ 6 ขึ้นไป

6. หน้าที่

() ด้านฝ่ายส่งเสริมพัฒนาธุรกิจระดับสาขา () ด้านฝ่ายบริการธุรกิจระดับสาขา

() ด้านฝ่ายบริหาร

7.สังกัด

() ส่วนกลาง () ส่วนภูมิภาค

8.ตำแหน่งงานในสาขา

() BM ผู้จัดการสาขา () SS1 SS2

() STL () CSR

() ABM () UTL



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบของธนาคารที่ถูกควมรวมธุรกิจ

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
ด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน							
1.	หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี						
2.	ท่านมีความพึงพอใจในหัวหน้างานของท่าน						
3.	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน						
4.	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กร เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน						
5.	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ						
6.	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี						
7.	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน						
8.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี						
ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)							
1.	ท่านเข้าใจและเห็นด้วยในนโยบาย, วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี						

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
3.	ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ท่าน						
4.	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการกำกับดูแลที่ดีของธนาคาร						
5.	ท่านเชื่อว่าธนาคารของท่านเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกเป็นอย่างดี						
6.	ธนาคารที่ท่านทำงานอยู่เป็นธนาคารที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในประเทศ						
7.	ท่านยอมรับและเข้าใจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารของ BTMU						
8.	ท่านพอใจกับโครงสร้างและรูปแบบของธนาคาร						
ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)							
1.	คุณคิดว่าคุณมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมากแค่ไหน						
2.	คุณคิดว่าทักษะที่มีในตัวคุณสามารถนำมาใช้ในการทำงานของคุณมากแค่ไหน						
3.	ท่านตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุ						
4.	ท่านคิดว่าอายุงานที่ท่านทำอยู่เมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ได้รับในหน่วยงาน						
5.	ท่านคิดว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของธนาคารเป็นประโยชน์มากแค่ไหนในการทำงาน						

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6.	ท่านคิดว่าระดับความรู้ที่ท่านมีเพียงพอกับการทำงานของท่านแค่ไหน						
7.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านมากแค่ไหน						
8.	ท่านมีความต้องการเข้าร่วมการอบรมในแต่ละครั้งแค่ไหน						
ด้านแรงจูงใจ (คำตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)							
1.	ท่านคิดว่าระบบการประเมินปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม						
2.	ท่านคิดว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม						
3.	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของธนาคารเป็นไปอย่างยุติธรรม						
4.	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานที่นำมาเพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัลแก่ท่าน						
5.	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง						
6.	ท่านพึงพอใจกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานของท่าน						
7.	ท่านมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากธนาคาร						

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8.	ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ธนาคารจัดให้มีความเหมาะสม						
ด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร							
1.	ท่านทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรในทุกๆด้าน						
2.	ท่านทุ่มเทเวลาที่จะทำงานให้กับองค์กร						
3.	ท่านมีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของท่านในทางลบ						
4.	ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านทำงานเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากภายนอก						
5.	ทุกครั้งที่ท่านรับรู้ว่ามีกรกล่าวร้ายองค์กรของท่าน ท่านจะอธิบายให้ภายนอกเข้าใจองค์กรอย่างดี						
6.	ท่านขอชักชวนคนภายนอกมาเข้าร่วมทำงานในองค์กรของท่าน เพื่อความเจริญก้าวหน้า						
7.	ท่านจะทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขจนกว่าจะเกษียณอายุ						
8.	ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร						

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....







บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๒๕๖๑

วันที่ 12 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศีรวงศ์

ด้วย นางสาวฐิติรีย์ กาญจนสมศักดิ์ รหัสประจำตัว 57602380 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิตสาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๒๕๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณนันทนา โกลิมาศ

ด้วย นางสาวจิตาธิษฐ์ กาญจนสมศักดิ์ รหัสประจำตัว 57602380 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศช 0520.107(นฐ)/ 2373



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวิลาวัลย์ สระศรี

ด้วย นางสาวฐิติารีย์ กาญจนสมศักดิ์ รหัสประจำตัว 57602380 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารในระบบควมรวมกิจการ "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่	ข้อความคำถาม	IOC
ด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน		
1	หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	1
2	ท่านมีความพึงพอใจในหัวหน้างานของท่าน	1
3	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	0.67
4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	1
5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	0.67
6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	1
7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของท่าน	1
8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	0.67
ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)		
9	ท่านเข้าใจและเห็นด้วยในนโยบาย, วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี	0.67
10.67	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคาร	1
11	ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ท่าน	1
12	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการกำกับดูแลที่ดีของธนาคาร	1
13	ท่านเชื่อว่าธนาคารของท่านเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกเป็นอย่างดี	0.67
14	ธนาคารที่ท่านทำงานอยู่เป็นธนาคารที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในประเทศ	0.67
15	ท่านยอมรับและเข้าใจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารของ BTMU	1
16	ท่านพอใจกับโครงสร้างและรูปแบบของธนาคาร	1
ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)		
17	คุณคิดว่าคุณมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมากแค่ไหน	0.67
18	คุณคิดว่าทักษะที่มีในตัวคุณสามารถนำมาใช้ในการทำงานของคุณมากแค่ไหน	1
19	ท่านตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุ	1

ที่	ข้อความคำถาม	IOC
20	ท่านคิดว่าอายุงานที่ท่านทำอยู่เมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ได้รับในหน่วยงาน	1
21	ท่านคิดว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของธนาคารเป็นประโยชน์มากแค่ไหนในการทำงาน	1
22	ท่านคิดว่าระดับความรู้ที่ท่านมีเพียงพอกับการทำงานของท่านแค่ไหน	0.67
23	ท่านคิดว่า การฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ ท่านมากแค่ไหน	0.67
24	ท่านมีความต้องการเข้าร่วมการอบรมในแต่ละครั้งแค่ไหน	1
ด้านแรงจูงใจ (คำตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)		
25	ท่านคิดว่าระบบการประเมินปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม	1
26	ท่านคิดว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม	1
27	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของธนาคารเป็นไปอย่างยุติธรรม	1
ด้านแรงจูงใจ (คำตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)		
28	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานที่นำมาเพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัล	1
29	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	0.67
30	ท่านพึงพอใจกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานของท่าน	0.67
31	ท่านมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากธนาคาร	1
32	ท่านรู้สึกว่าคุณภาพสวัสดิการที่ธนาคารจัดให้มีความเหมาะสม	1
ด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร		
33	ท่านทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรในทุกๆด้าน	1
34	ท่านทุ่มเทเวลาที่จะทำงานให้กับองค์กร	1
35	ท่านมีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของท่านในทางลบ	1
36	ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านทำงานเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากภายนอก	0.67
37	ทุกครั้งที่ท่านรับรู้ว่ามีกรกล่าวร้ายองค์กรของท่าน ท่านจะอธิบายให้ภายนอกเข้าใจองค์กรอย่างดี	0.67

ที่	ข้อความคำถาม	IOC
38	ท่านชอบชักชวนคนภายนอกมาเข้าร่วมทำงานในองค์กรของท่าน เพื่อความเจริญก้าวหน้า	1
39	ท่านจะทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขจนกว่าจะเกษียณอายุ	1
40	ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.67





ที่	ข้อความ	Cronbach's Alpha
ด้านการทำงาน ลักษณะการทำงาน		
1	หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องงานเป็นอย่างดี	0.892
2	ท่านมีความพึงพอใจในหัวหน้างานของท่าน	0.887
3	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน	0.893
4	ท่านไม่เคยคิดลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	0.890
5	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเป็นระบบ	0.894
6	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี	0.893
7	เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานของ ท่าน	0.894
8	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยท่านในเรื่องงานเป็น อย่างดี	0.900
ด้านวัฒนธรรมของธนาคาร (เกี่ยวกับนโยบาย การบริหาร การเป็นที่ยอมรับ ความเป็นอยู่ภายใน)		
9	ท่านเข้าใจและเห็นด้วยในนโยบาย,วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็น อย่างดี	0.896
10	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของธนาคาร	0.896
11	ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ ท่าน	0.897
12	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการค้ากับคู่และที่ดีของธนาคาร	0.893
13	ท่านเชื่อว่าธนาคารของท่านเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกเป็นอย่างดี	0.895
14	ธนาคารที่ท่านทำงานอยู่เป็นธนาคารที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในประเทศ	0.894
15	ท่านยอมรับและเข้าใจการเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารของ BTMU	0.895
16	ท่านพอใจกับโครงสร้างและรูปแบบของธนาคาร	0.890
ด้านการตระหนักรู้ (ลักษณะบุคคล อายุงาน ระดับความรู้ การฝึกอบรม)		
17	คุณคิดว่าคุณมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมากแค่ไหน	0.898
18	คุณคิดว่าทักษะที่มีในตัวคุณสามารถนำมาใช้ในการทำงานของคุณมาก แคลไหน	0.899

ที่	ข้อความ	Cronbach's Alpha
19	ท่านตั้งใจทำงานจนเกษียณอายุ	0.899
20	ท่านคิดว่าอายุงานที่ท่านทำอยู่เมื่อเทียบกับประสบการณ์ที่ได้รับในหน่วยงาน	0.899
21	ท่านคิดว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของธนาคารเป็นประโยชน์มากแค่ไหนในการทำงาน	0.898
22	ท่านคิดว่าระดับความรู้ที่ท่านมีเพียงพอกับการทำงานของท่านแค่ไหน	0.892
23	ท่านคิดว่า การฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านมากแค่ไหน	0.897
24	ท่านมีความต้องการเข้าร่วมการอบรมในแต่ละครั้งแค่ไหน	0.895
ด้านแรงจูงใจ (คำตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)		
25	ท่านคิดว่าระบบการประเมินปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม	0.883
26	ท่านคิดว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม	0.879
27	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของธนาคารเป็นไปอย่างยุติธรรม	0.887
ด้านแรงจูงใจ (คำตอบแทน ผลรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ)		
28	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานที่นำมาเพื่อใช้ในการพิจารณาให้รางวัล	0.888
29	ท่านพึงพอใจกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	0.881
30	ท่านพึงพอใจกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานของท่าน	0.885
31	ท่านมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากธนาคาร	0.884
32	ท่านรู้สึกว่าการที่ธนาคารจัดให้มีความเหมาะสม	0.882
ด้านความจงรักภักดีของพนักงานธนาคาร		
33	ท่านทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรในทุกๆด้าน	0.895
34	ท่านทุ่มเทเวลาที่จะทำงานให้กับองค์กร	0.898
35	ท่านมีความรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้ยินว่าคนภายนอกพูดถึงองค์กรของท่านในทางลบ	0.896
36	ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านทำงานเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากภายนอก	0.892

ที่	ข้อความ	Cronbach's Alpha
37	ทุกครั้งที่ท่านรับรู้ว่ามีกรกล่าวร้ายองค์กรของท่าน ท่านจะอธิบายให้ภายนอกเข้าใจองค์กรอย่างดี	0.897
38	ท่านชอบชักชวนคนภายนอกมาเข้าร่วมทำงานในองค์กรของท่าน เพื่อความเจริญก้าวหน้า	0.899
39	ท่านจะทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขจนกว่าจะเกษียณอายุ	0.898
40	ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.895
		0.981





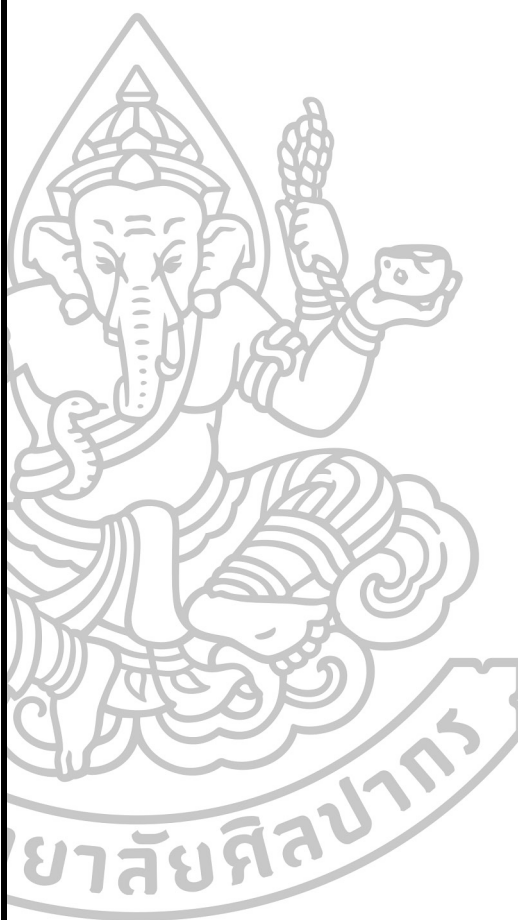
ภาคผนวก จ
ค่า Factor Analysis

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Factor Analysis

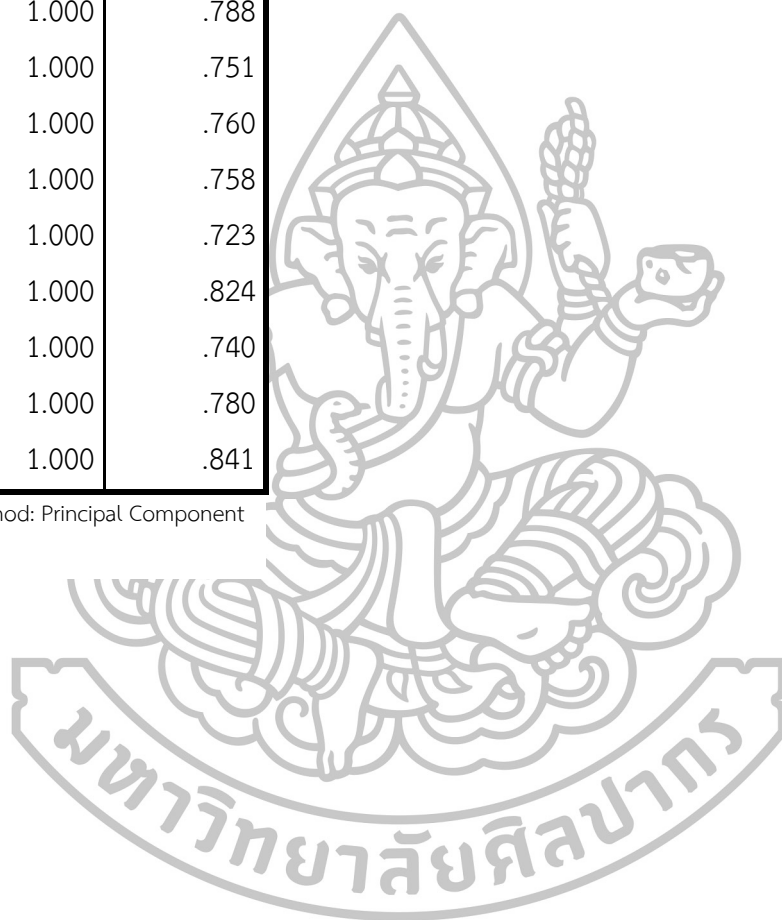
Communalities

	Initial	Extraction
b1	1.000	.863
b2	1.000	.736
b3	1.000	.819
b4	1.000	.783
b5	1.000	.838
b6	1.000	.735
b7	1.000	.831
b8	1.000	.828
b9	1.000	.815
b10	1.000	.786
b11	1.000	.753
b12	1.000	.788
b13	1.000	.751
b14	1.000	.760
b15	1.000	.758
b16	1.000	.723
b17	1.000	.824
b18	1.000	.740
b19	1.000	.780
b20	1.000	.841
b21	1.000	.863
b22	1.000	.736
b23	1.000	.819
b24	1.000	.783
b25	1.000	.838
b26	1.000	.735
b27	1.000	.831



	Initial	Extraction
b28	1.000	.828
b29	1.000	.815
b30	1.000	.786
b31	1.000	.753
b32	1.000	.788
b33	1.000	.751
b34	1.000	.760
b35	1.000	.758
b36	1.000	.723
b37	1.000	.824
b38	1.000	.740
b39	1.000	.780
b40	1.000	.841

Extraction Method: Principal Component
Analysis.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ฐิตารีย์ กาญจนสมศักดิ์
ที่อยู่	975/9-10 ม.3 ต.ท่าม่วง อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี 71110
ที่ทำงาน	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขาท่าม่วง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เอกวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรีอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2556 – 2557	พนักงานบริการธุรกิจ (UTL) เจ้าหน้าที่ระดับ 1 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน	พนักงานบริการธุรกิจ (UTL) เจ้าหน้าที่ระดับ 2 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา

