

**ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม
ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทยานยนต์แห่งหนึ่ง***
**Person-Environment Fit influencing Employee's Turnover Intention
of an Automotive Company**

นิรัตน์ สุขพรรณเจริญ**
ผศ.ดร.ปนัดดา ชำนาญสุข***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาอิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานบริษัทยานยนต์แห่งหนึ่งแห่ง เฉพาะสาขาในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 127 คน ใช้วิธีการชักอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สถิติ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และศึกษาอำนาจการพยากรณ์โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

พนักงานส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะลาออกในระดับปานกลาง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน มีความสอดคล้องกันทางลบในระดับน้อย หมายถึง พนักงานบริษัทรับรู้ว่าคุณลักษณะขององค์กร งาน และ หัวหน้างานซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความคาดหวัง โดยพนักงานมีความคาดหวังสูงกว่าสภาพความเป็นจริงเล็กน้อย

นอกจากนี้ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ด้านการมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในงานเป็นด้านที่มีความสอดคล้องด้านลบในระดับปานกลาง หมายถึง พนักงานบริษัทรับรู้ว่าคุณลักษณะขององค์กรในด้านการมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงานและด้านความมั่นคงในงานปัจจุบันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความคาดหวัง กล่าวคือ พนักงานมีความคาดหวังสูงกว่าสภาพความเป็นจริงปานกลาง

* บทความนี้เรียบเรียงจากวิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** นิลติปปริญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก หมายความว่า พนักงานที่รับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานในระดับสูงมีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ร้อยละ 13.8

คำสำคัญ: ความตั้งใจที่จะลาออก ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

Abstract

The aim of this study was to investigate the person-environment fit influencing employee's turnover intention of an automotive company in the Bangkok office. The factors of person-organization fit, person-job fit, person-supervisor fit, and turnover intention were studied. The sample consisted of 127 employees selected by simple random sampling. Questionnaire was the instrument for data collection. Descriptive statistical methods for data analysis were the percentages, the arithmetic mean, the standard deviation. Hypotheses were tested with the Person product-moment correlation coefficient and the stepwise regression analysis.

The turnover intention of employees was found to be moderate. The degree of person-organization fit, person-job fit, and person-supervisor fit were all negative fit at the moderate level. That is, the employee's perception about the actuality of organization, job, and supervisor were not the same direction with the employee's expectation, the employee's expectation was higher than actuality as low level.

Person-Organization Fit in the factor of Performance Orientation and Stability were negative fit as moderate level which are defined that the employee's perception about the actuality of organization were not in the same direction as the employee's expectation, the employee's expectation was higher than actuality at the moderate level.

Person-organization fit, person-job fit, and person-supervisor fit were negatively correlated with turnover intention indicating that the employee who perceived highly the degree of person-organization fit, person-job fit, and person-supervisor fit, had low turnover intention. Finally, person-organization fit, and person-job fit could jointly predict 13.8 percent of the turnover intention.

Keywords: turnover intention, person-organization fit, person-job fit, person-supervisor fit

บทนำ

ในปีพ.ศ. 2558 รัฐบาลไทยมีแผนผลักดันแรงงาน “การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีประชาคมอาเซียน” (รัฐบาลไทย, 2554) ซึ่งการผลักดันดังกล่าว จะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานสูงขึ้นทั่วทั้งภูมิภาคอาเซียนรวมทั้งประเทศไทยด้วย ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีความเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรบุคคลมากกว่าอดีตที่ผ่านมา โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ต้องใช้แรงงานที่มีทักษะเป็นจำนวนมากทั้งในการผลิตและขาย ซึ่งในปัจจุบันนี้องค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์หลายแห่งพบปัญหาการลาออกของพนักงานเพื่อย้ายไปทำงานองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันหรือกลุ่มอื่นอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับบริษัทยานยนต์แห่งหนึ่งซึ่งผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ที่ พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานของบริษัทที่มีผลกำไรเป็นลำดับที่ 18 ในประเทศไทย (ผู้จัดการ, 2550) และสัดส่วนการตลาดภายใต้ตราสินค้าของบริษัทที่ครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับที่ 1 (กรุงเทพธุรกิจ, 2554) มีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าบริษัทจะมีสถานะทางธุรกิจอยู่ในระดับที่ดีก็ตาม ซึ่งอัตราการลาออกดังกล่าวส่งผลให้องค์กรสูญเสียพนักงานที่มีความรู้และทักษะในการทำงาน ตลอดจนประสิทธิภาพของงานลดลงเนื่องจากเปลี่ยนผู้รับผิดชอบในงาน และต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เพื่อเสริมสร้างทักษะความรู้ให้ใกล้เคียงกับพนักงานที่ลาออกและค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือกพนักงานใหม่อีกด้วย ดังนั้นปัญหาการลาออกของพนักงานจึงเป็นปัญหาที่เร่งด่วนในการศึกษาเพื่อทราบปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกเพื่อหาทางป้องกันและให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทางผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออก

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน (Guan and Wu, 2008; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Chatman and O'Reilly, 1991) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการลาออกเฉพาะประเภทการลาออกตามความสมัครใจตามแนวคิดของ Mobley (Mobley *et al.*, 1979) ที่ศึกษาการลี้ภัยการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยพนักงานเป็นผู้ที่จัดการเองเนื่องจากมีความสอดคล้องกับการลาออกของพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษา ที่แจ้งความประสงค์ที่จะลาออกจากองค์กรด้วยความสมัครใจของพนักงานเอง 2) แนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่ 2.1) แนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ James C. Sarros (Sarros J. C. *et al.*, 2005) ที่อธิบายความสัมพันธ์ธรรมชาติของพนักงานและวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้น 7 หมวดหมู่ ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน ความรับผิดชอบต่อสังคม การช่วยเหลือสนับสนุน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเรื่องราวवलและขวัญกำลังใจ การมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน 2.2) แนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1991) ที่อธิบายคุณลักษณะงานที่บุคคลต้องการมี 2 ส่วนได้แก่ คุณลักษณะของงานที่มีความหลากหลายทักษะ และคุณลักษณะของงานที่มีอิสระในการตัดสินใจในงาน 2.3) แนวคิดเกี่ยวกับความ

สอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานซึ่งผู้วิจัย Graen and Uhl-Bien (1995) ที่วัดความสอดคล้องระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับสมาชิก (LMX)

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบตัวแปรอิสระ ประกอบไปด้วยความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน เพื่อพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออก เพื่อนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเชิงป้องกันการลาออกของพนักงาน

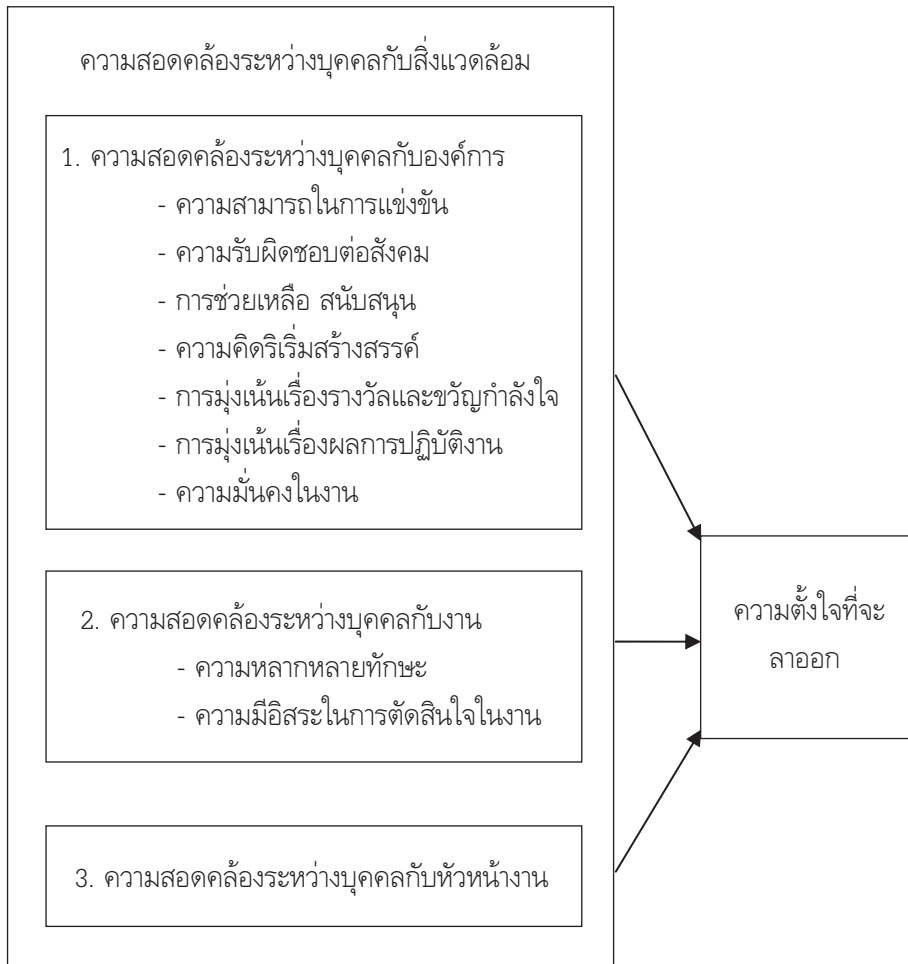
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบไปด้วยความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน และระดับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาอำนาจการพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออก จากตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบไปด้วย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรการมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน
2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน
3. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน
4. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรการ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน มีความสามารถในการพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งหมด 186 คน โดยศึกษาเฉพาะพนักงานที่ทำงานในสำนักงานกรุงเทพฯ สาขาสีลม และสาขาร่มเกล้า ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางที่สร้างขึ้นโดย Krejcie and Morgan (1970) มีจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 127 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยจัดทำบัญชีรายชื่อแล้วจับสลากแบบไม่ใส่คืน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็น แบบสอบถาม 5 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออก จำนวน 4 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด- เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ จำนวน 35 ข้อ โดยพิจารณาคุณลักษณะขององค์การ 7 ประการ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด - เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การคำนวณจากการหาผลต่างระหว่างระดับการรับรู้คุณลักษณะองค์การกับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์การจากข้อคำถามในแต่ละข้อ (ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ = การรับรู้สภาพจริงขององค์การ - ความคาดหวังที่มีต่อองค์การ)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน จำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าแบ่งเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด - เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานสามารถคำนวณจากผลต่างระหว่างระดับการรับรู้คุณลักษณะของงานกับความคาดหวังของพนักงาน (ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน = การรับรู้สภาพจริงคุณลักษณะของงาน - ความคาดหวังที่มีต่องาน)

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน จำนวน 7 ข้อ โดยพิจารณาคุณลักษณะของหัวหน้างานโดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด- เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานสามารถคำนวณจากผลต่างระหว่างระดับการรับรู้คุณลักษณะของหัวหน้างานกับความคาดหวังของพนักงาน(ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน = การรับรู้สภาพจริงคุณลักษณะของหัวหน้างาน - ความคาดหวังที่มีต่อหัวหน้างาน)

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

สร้างและพัฒนาแบบสอบถาม จากทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 5 ส่วน โดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเอง 4 ส่วน คือ แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออก แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ส่วนแบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานนั้น ผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบวัดสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาที่พัฒนาขึ้นโดยชูชัย สมितिไกร (2550) จากนั้นตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำโครงร่างให้ คุณรัชกร บุญรัตนกรกิจ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ผศ.ดร.ปนัดดา ชำนาญสุข และ ดร.ประคอง ชื่นวัฒนา คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา ตลอดจนความถูกต้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสามารถวัดได้ตรงความต้องการ จากนั้นหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโดยให้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ได้ทำงานในสาขาสลิ้ม และสาขาร่มเกล้า จำนวน 30 คน ตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ Item-Total Correlation โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's coefficient alpha) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540) ซึ่งผลการทดสอบความเชื่อมั่น พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.973 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออกเท่ากับ 0.807 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การเท่ากับ 0.976 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเท่ากับ 0.853 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานเท่ากับ 0.904

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) และศึกษาอำนาจการพยากรณ์โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.1 อายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 45.7 โสด ร้อยละ 72.4 โดยมีระดับตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ (Staff) มากถึงร้อยละ 70.9 ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1 – 5 ปี และมีระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 – 5 ปี ร้อยละ 55.9 และ 73.2 ตามลำดับ

พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การโดยรวมในระดับปานกลาง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสอดคล้องด้านลบในระดับน้อย ($r = -0.3592$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านความสามารถในการแข่งขัน ($= -0.47$) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ($= -2.43$) มีความสอดคล้องด้านลบในระดับน้อยที่สุด ในขณะที่ด้านการช่วยเหลือสนับสนุน ($= -7.98$) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($= -5.52$) และด้านการมุ่งเน้นเรื่องราววัลและขวัญกำลังใจ ($= -6.32$) มีความสอดคล้องด้านลบในระดับน้อย ส่วนด้านที่มีความสอดคล้องด้านลบในระดับปานกลางคือ ด้านการมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน ($= -6.69$) และด้านความมั่นคงในงาน ($= -6.51$)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสอดคล้องด้านลบ ในระดับน้อย ($= -4.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความหลากหลายทักษะมีความสอดคล้องด้านลบในระดับน้อยที่สุด ($= -1.46$) ส่วนด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงานมีความสอดคล้องด้านลบในระดับน้อย ($= -3.14$)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานมีความสอดคล้องด้านลบในระดับน้อย ($= -9.49$)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ($r = -.309$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การด้านการช่วยเหลือสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นเรื่องราววัลและขวัญกำลังใจ ด้านการมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงานและ ด้านความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ($r = -.323$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานด้านความหลากหลายทักษะ และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงเมื่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานสูงจะทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานต่ำ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ($r = -.268$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง เมื่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานสูงจะทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานต่ำ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

($n = 127$)

ความสอดคล้องระหว่าง บุคคลกับองค์การ งาน หัวหน้างาน	r	P
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ		
1. ด้านความสามารถในการแข่งขัน	-.053	.554
2. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	-.040	.652
3. ด้านการช่วยเหลือสนับสนุน	-.423**	.000
4. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	-.333**	.000
5. ด้านการมุ่งเน้นเรื่องราววัลและขวัญกำลังใจ	-.300**	.001

ตารางที่ 1 (ต่อ)

(n = 127)

ความสอดคล้องระหว่าง บุคคลกับองค์การ งาน หัวหน้างาน	r	P
6. ด้านการมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน	-.250**	.005
7. ด้านความมั่นคงในงาน	-.264**	.003
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การโดยรวม	-.309**	.000
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน		
1. ด้านความหลากหลายทักษะ	-.242**	.006
2. ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน	-.303**	.001
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานโดยรวม	-.323**	.000
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน		
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานโดยรวม	-.268**	.002

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ก่อนทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปรอิสระ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปรอิสระต่าง ๆ ไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า “Multicollinearity Problem” ขึ้นได้ และถ้าเกิดปัญหานี้ขึ้นจะต้องแก้ไขด้วยการตัดตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกไป (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540) ผลการทดสอบ พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิน .80 จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์การ และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ร้อยละ 13.8 ($R^2 = 0.138$) และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.371 เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณของความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยใช้ความสอดคล้องระหว่าง บุคคล และองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน เป็นตัวพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

(n=127)

ความสอดคล้อง	ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน				
	B	S.E.b	Beta	t	P
1. ระหว่างบุคคลและงาน	-0.245	0.099	-0.230	-2.464	0.015*
2. ระหว่างบุคคลกับองค์กร	-0.035	0.016	-0.205	-2.197	0.030*
ค่าคงที่ (Constant)= 8.612 R=0.371 R ² = 0.138 R ² adj. = 0.124 F=9.892*					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการช่วยเหลือสนับสนุน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านมุ่งเน้นในเรื่องรางวัลและขวัญกำลังใจ ด้านมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานซึ่งผลดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร สามารถลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานที่มีความรู้ (Guan and Wu, 2008)

ส่วนในด้านความสามารถในการแข่งขันด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก อาจเนื่องมาจาก พนักงานอาจพิจารณาว่าแม้ว่าจะลาออกและย้ายไปอยู่ในองค์กรใดในอุตสาหกรรมยานยนต์ ทุกองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดและมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมทั้งสิ้น เพราะประเทศไทยถือเป็นฐานหลักของอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งองค์กรที่เข้ามาทำการค้าแล้วแต่เป็นองค์กรข้ามชาติที่ต้องการกำลังในการผลิตมากและมีส่วนแบ่งการตลาดในไทยและต่างประเทศ

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์กับเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความหลากหลายทักษะและด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากทิศทางการทำงานมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจอยู่เสมอ ทำให้เกิดโครงการใหม่ ๆ ส่งผลกระตุ้นให้พนักงานได้ริเริ่มหรือเสนอโครงการที่พนักงานสนใจด้วยตนเอง จึงทำให้ได้รับงานที่ไม่จำเจ และตรงกับ

ความสามารถและความต้องการ และงานนั้นก็ทำง่ายสำหรับการพัฒนาตนเองจะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานจึงส่งผลให้ไม่อยากลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกส์ และ แอชฟอร์ท (Saks and Ashforth, 2002) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจ ($r = .56$) ความผูกพันต่อองค์กร ($r = .47$) และความตั้งใจที่จะลาออก ($r = -.46$) (Kristof-Brown et al., 2005)

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน เป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานร่วมกับหัวหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ภาพที่ดี เข้าอกเข้าใจลูกน้อง จากการเติบโตมาจากระดับปฏิบัติการ จึงทำให้มีช่วงเวลาที่เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน ลดการลาออกของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Daniel (2011) ได้ศึกษา การสื่อสารของหัวหน้ามีผู้ต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะลาออก และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ($r = -.61, p < .001$)

ผลวิเคราะห์ Regression ด้วยวิธี stepwise เพื่อหาอำนาจการพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสามารถในการพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ได้ร้อยละ 13.8

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า หากองค์กรต้องการรักษาทรัพยากรบุคคลไว้กับองค์กรจะต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้มีความสอดคล้องทั้งระหว่างบุคคลกับองค์กร งาน และหัวหน้างานกับความคาดหวังของพนักงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านมุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในงานซึ่งเป็นด้านที่พบว่ามีความไม่สอดคล้องมากที่สุด กล่าวคือพนักงานคาดหวังสูงกว่าสภาพความเป็นจริง ดังนั้น จึงเสนอให้องค์กรพิจารณาปรับปรุง มีดังนี้

1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

มุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานผู้ดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดทำเอกสารใบแจ้งผลการประเมินปฏิบัติงานรายบุคคลโดยมีข้อมูลที่ระบุหัวข้อการประเมิน ตัวชี้วัดในงานที่รับผิดชอบ เกณฑ์การให้คะแนน และผลคะแนนในแต่ละหัวข้อการประเมิน โดยให้หัวหน้างานกรอกข้อมูลการประเมินและแจกแจงรายละเอียดในเอกสารดังกล่าว และนำเอกสารนี้แจ้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมอธิบายการประเมินในแต่ละหัวข้ออย่างชัดเจน เพื่อแสดงถึงความชัดเจน ความโปร่งใสและยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมุ่งเน้นด้านความมั่นคงในงาน โดยองค์กรต้องสร้างแบบแผนการหมุนเวียนงาน (Rotation) ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะหมุนเวียนงาน

และประชาสัมพันธ์วิธีการดังกล่าวให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานมองเห็นถึงแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และหัวหน้างานควรเสนอเพิ่มอัตราค่าจ้างพลีในตำแหน่งงานที่มีการขยายขอบเขตงานเพิ่มเติม

2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

องค์การควรสร้างโอกาสให้พนักงานได้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการกำหนดรูปแบบงานหรือตัดสินใจในงาน โดยบริษัทอาจกำหนดโครงการใหม่ที่ทำให้แต่ละหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมทำร่วมกันโดยพนักงานสามารถอาสาเข้ามาร่วมงานได้ตามความสนใจ (Cross function) และสร้างกิจกรรมการปรับปรุงงานหรือการแข่งขันการสร้างนวัตกรรมใหม่ในงานให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักทำงาน และสามารถตัดสินใจกำหนดทิศทางการปรับปรุงหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ด้วยตัวพนักงานเอง

3. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน

หัวหน้างานควรมีส่วนร่วมในการทำงาน ควรจัดเวลาลงไปตรวจสอบหน้างานและจัดสรรเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสรายงานผลความคืบหน้าของงานพร้อมกับรับฟังปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคทำให้งานไม่ราบรื่น และร่วมหามาตรการช่วยเหลือ โดยจัดการประชุมประจำสัปดาห์ เพื่อรับทราบความคืบหน้าหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และจัดการประชุมประจำเดือน เพื่อสรุปผลการทำงานในรอบเดือนที่ผ่านมา และแผนงานในเดือนหน้าที่จะเกิดขึ้น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ หัวหน้างานจะต้องเรียนรู้งาน ทำความเข้าใจในภาพรวมของงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าแม้หัวหน้างานจะไม่ได้ลงมือทำงานปฏิบัติการ แต่มีความรู้เพียงพอที่จะให้คำแนะนำ และหากเกิดข้อผิดพลาดที่ส่งผลกระทบไปยังลูกค้าทั้งภายในและภายนอก หัวหน้าต้องพร้อมรับผิดชอบและร่วมกันแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้เป็นพนักงานสำนักงานในกรุงเทพฯ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังพนักงานสำนักงานในต่างจังหวัด เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือได้ครอบคลุมและเกิดประโยชน์แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น โดยนำผลที่ได้จากการศึกษามาเปรียบเทียบว่าสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและบริหารองค์กรต่อไป

2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาตัวแปรที่อาจมีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน เช่น พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการภายในตนเองความก้าวหน้าในอาชีพสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. กรณีที่ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร (Retention) หรือปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานอยู่จนกระทั่งเกษียณอายุ ซึ่งจะได้ทราบถึงปัจจัยนั้น ๆ ไว้เพื่อเป็นแนวทางการป้องกันปัญหาการลาออกจากงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. 2554. ยอดขายรถ 11 เดือน โต 4.6% (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/auto-mobile/auto-mobile/20111220/425473/ยอดขายรถ-11-เดือน-โต-4.6.html>. (วันที่เข้าถึง 20 ธันวาคม 2554).
- ชูชัย สมितिไกร. 2550. **แบบวัดสัมพันธภาพระหว่างบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา**. ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ผู้จัดการ. 2550. รายได้จากธุรกิจส่งออกเติบโตขึ้น 20% (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.manager.co.th/allsearch.myfirstinfo.com/cgi-bin/mngnewssearch2?t=8&q=Asian%20Honda%20Motor>. (วันที่เข้าถึง 18 กุมภาพันธ์ 2554).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง จำกัด.
- Daniel, M. 2011. "Supportive Supervisor Communication as an Intervening Influence in the Relationship between LMX and Employee Job Satisfaction, Turnover Intention and Performance." **Academic and business Research Institute conference 2011** : LV11077.
- Guan, P. L. and X. J. Wu. 2008. "Study on the Turnover Intention of Knowledge Employee Influenced by Person-Organization Fit (POF)." **Workshop on Power Electronics and Intelligent Transportation System 2008** : 535-540.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.F.R. 1991. "Motivation through the Design of work: Test of Theory". **Organization Behavior and Human Performance**, 250-279.
- Krejcie, R. V. and D. W. Morgan. 1970. "Determining sample size for research activity." **Educational and Psychological Measurement** 30 : 607-610.
- Kristof, A. L., and K. J. Lauver. 2001. "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit." **Journal of Vocational Behavior** 59 : 454-470.
- Kristof, A. L., R. D. Zimmerman, E. C Johnson., and H. B. Tipple. 2005. "Consequences of individuals's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit." **Journal of Personnel Psychology** 58 : 281-342.
- Mobley, W., R. Griffeth, H. Hand, and B. Meglino. 1979. "Review and conceptual analysis of the employee turnover process." **Psychological Bulletin** 86 : 493-522.
- O'Reilly, Ch. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell. 1991. "People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing Person-Organization Fit." **Academy of Management Journal** 34 (3) : 487-516.

- Saks, A.M. and B. E. Ashforth. 2002. "Is job search related to employment quality? It all depends on the fit." **Journal of Applied Psychology** 87 (4) : 646-654.
- Sarros J. C., J. Gray, I. L. Densten, and B. Cooper. 2005. "The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australia Perspective." **Australian Journal of Management** 30 : 159-163.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G.B. 1995. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." **Management Department Faculty Publications** : 219-247.