

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์

กาญจนา ทองคำ^{1*} ประเพศ ไกรจันทร์² และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ และ 2) พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีสินทรัพย์มาก 5 อันดับแรก ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทยธนาคารกรุงไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวน 120,662 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์ยามาเน่ ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น รวม 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ และปัจจัยที่อิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ด้วยสถิติแบบถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก มีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.96 เมื่อวิเคราะห์ตามปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 ตัว คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านระบบองค์กร โดยตัวแปรทั้ง 2 ร่วมกันพยากรณ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ได้ร้อยละ 61.80 ($R^2 = .618$) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE_{est}) .373 และผลการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างความผูกพันในองค์กรสรุปว่า ในการกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรธนาคารพาณิชย์ มีปัจจัยสำคัญที่นำไปสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านลักษณะงาน 2) กลยุทธ์ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร 3) กลยุทธ์ด้านระบบองค์กรและ 4) กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ไปปรับใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: ความผูกพัน, ความผูกพันต่อองค์กร, ความผูกพันของพนักงาน, ธนาคารพาณิชย์

¹ นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

² ประธานสาขาวิชาศึกษาทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³ รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้พิมพ์ประสานงาน โทร. +668 9130 6532 อีเมล: nam_aqua@hotmail.com



A Study of Strategic Development to Enhance Commitment to their Organizations among Thai Commercial Banks

Kanjana Thongkum^{1*} Prapet Kraichan² and Taweesak Roopsing³

Abstract

The objectives of the study were 1) to study the organizational factors which affected the levels of employee engagement in the commercial banks in Thailand, and 2) to develop strategies of enhancing the organizational engagement of the employees in the commercial banks. The total sample for selection was consisted of 120,662 employees in 5 commercial banks with the most remarkable estate in Bangkok, namely Bangkok Bank, Siam Commercial Bank, Kasikorn Bank, Krungthai Bank and Krungsri Bank. The sample of this research was calculated by using Taro Yamane formula with .05 deviation level. The sample size of the study was 400 respondents. The research instrument used was a questionnaire with 0.95 confidence level. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and analysis of relationship and engagement factors with Multiple Regression Analysis. The findings revealed that the employee engagement of the commercial banks in general was at a high level with average point of 3.96. When analyzing the factors affecting the levels of employee engagement in the commercial banks, it found that the job characteristics and organization practice affecting the employee engagement were statistically significant at 0.05. The two complementary predictors could significantly predict the factors influencing the employee engagement at the level of 61.80 ($R^2=.618$) with standard deviation at (SE_{est}) .373. The result of the strategic development of enhancing the organizational engagement of the employees showed that there were four main factors providing the strategies of enhancing the employee engagement in the commercial banks, namely job characteristics, people/social, organization practice and organization climate. And the result of assessment of suitability and probability in applying the strategies of enhancing the organizational engagement of the employee in the commercial banks by some experts found that both suitability and probability were at a high level.

Keywords: Organizational Engagement, Commitment, Employee Engagement, Commercial Banks

¹ Master Degree Graduate, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

² Chairman of the Department of General Education, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

³ Associate Professor, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

* Corresponding Author Tel. +668 9130 6532 e-mail: nam_aqua@hotmail.com

1. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร เพราะมนุษย์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อันจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นมิได้อยู่ที่เครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่คุณภาพของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และจริยธรรม ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร เพราะบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ซึ่งบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวจะต้องมีความพร้อม มีความจริงใจ สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากต่อการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงาน การขาดงาน และการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย หากองค์กรสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์หลากหลาย เช่น ความสม่ำเสมอของการมาทำงานของพนักงาน การลดลงของสถิติการขาดงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานลดลง นอกเหนือจากนั้นความผูกพันยังส่งผลให้เกิดการทุ่มเททำงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดให้ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับตลาดได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ได้มุ่งแต่เพียงการพัฒนาให้เกิดทุนทางปัญญา เท่านั้น เนื่องจากบางครั้งบุคคลเหล่านั้นก็ได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ตนเองมีสู่หน้าที่ที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรพิจารณาในมิติของการทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถเท่าที่ควร แต่ถ้าหากบุคคลเหล่านั้นมีความผูกพันต่อองค์กร พวกเขาจะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ และพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่พวกเขา

เขาขาดให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ [1]

การลาออกของพนักงานธนาคารในปัจจุบันมีอัตราเพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก โดยกลุ่มที่พบว่ามีอัตราการลาออกสูงที่สุดคือ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี และในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา อัตราการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นจาก 4-5% เป็นมากกว่า 10% ต่อปี ปัญหาการลาออกและการหาพนักงานใหม่ซึ่งพร้อมจะทำงานในระยะยาวกับองค์กรยากขึ้นท่ามกลางการเติบโตของธุรกิจธนาคารที่อยู่ในระดับสูงได้ส่งผลให้เกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรขึ้นในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร [2] ผลการสำรวจของสถาบันวิจัยแกลล์พ พบว่า องค์กรในประเทศไทยมีบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรเพียงร้อยละ 14 เท่านั้น ในขณะที่พนักงานที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กรสูงถึงร้อยละ 84 และพนักงานที่ต่อต้านองค์กรอยู่ร้อยละ 2 ทั้งสองประเด็นส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และสร้างปัญหาต่าง ๆ ด้านการลดลงของผลผลิต การเสียเวลาในการคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เป็นต้น [3] จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร และสร้างรูปแบบกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์

2.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์

3. กรอบแนวคิด

ตัวแปรต้น

ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน
- ปัจจัยด้านบุคคล และสังคมในองค์กร
- ปัจจัยด้านระบบองค์กร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ตัวแปรตาม

- ความผูกพันในองค์กร
- กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

4. วิธีการวิจัย

4.1 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 3 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ใช้การวิจัยแบบผสมผสานเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ได้แก่ การค้นคว้าวิจัยเอกสาร (Document Research) โดยการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีสินทรัพย์มาก 5 อันดับแรกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ, ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารกรุงไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีสินทรัพย์มาก 5 อันดับแรก ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ, ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารกรุงไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวนรวมทั้งสิ้น 102,662 คน ผู้วิจัยได้เลือกใช้ตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamana [4] เป็นตารางที่ใช้หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่าสัดส่วนของประชากรที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคาดเคลื่อน 5% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

4.1.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามระหว่างเดือน พฤษภาคม 2559 – มีนาคม 2560 รวมเป็นระยะเวลา 11 เดือน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม เป็น 4 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List)

ตอนที่ 2 ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ธนาคารพาณิชย์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ แบ่งเป็นปัจจัยด้านองค์กร 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

5.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยค้นคว้าเอกสาร จากหนังสือ บทความ วารสาร ทั้งที่เป็นเอกสารในประเทศ และของต่างประเทศ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุปในการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทฤษฎี วรรณกรรม สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของเนื้อหา ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษา และนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาเท่ากับ 0.95

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและได้รับการปรับปรุงแล้วไปหาค่าความเที่ยงโดยไปทดลองกับ พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สูตรของ Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96



5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ใน เขตกรุงเทพมหานครที่มีสินทรัพย์มาก 5 อันดับแรก ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ, ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารกรุงไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวนรวมทั้งสิ้น 400 คน

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 1 ที่มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นร้อยละ (Percentage)

5.4.2 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในธนาคารพาณิชย์ จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.4.3 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์จากแบบสอบถามตอนที่ 3 ที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (4.50 – 5.00 = มากที่สุด, 3.50 – 4.49 = มาก, 2.50 – 3.49 = ปานกลาง, 1.50 – 2.49 = น้อย, 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5.4.6 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสร้างเป็นกลยุทธ์เสริมสร้างความผูกพันในองค์กรธนาคารพาณิชย์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ไปปรับใช้

6. ผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์

ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน พบว่าส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน มากกว่า 25,000 บาท ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2-5 ปี เป็นพนักงานธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรธนาคารพาณิชย์ ในภาพรวมมีระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีคะแนนมากที่สุด 4 อันดับแรก ประกอบด้วย 1) ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความเจริญเติบโต อย่างต่อเนื่อง 2) ท่านเคารพในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติขององค์กร และพร้อมปฏิบัติตาม 3) ท่านทุ่มเทตั้งใจทำงาน เพื่อตอบแทนสิ่งที่ได้รับจากองค์กร (เงินเดือน และสวัสดิการอื่นๆ เช่น โบนัส ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น) 4) ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กรของท่าน

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรธนาคารพาณิชย์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คนสรุปว่า ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีคะแนนมากที่สุด 4 อันดับแรก ประกอบด้วย 1) ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความเจริญเติบโต อย่างต่อเนื่อง 2) ท่านเคารพในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติขององค์กร และพร้อมปฏิบัติตาม 3) ท่านทุ่มเทตั้งใจทำงาน เพื่อตอบแทนสิ่งที่ได้รับจากองค์กร (เงินเดือน และสวัสดิการอื่นๆ เช่น โบนัส ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น และ 4) ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กรของท่าน

6.3 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ ในภาพรวม การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คนให้ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความ

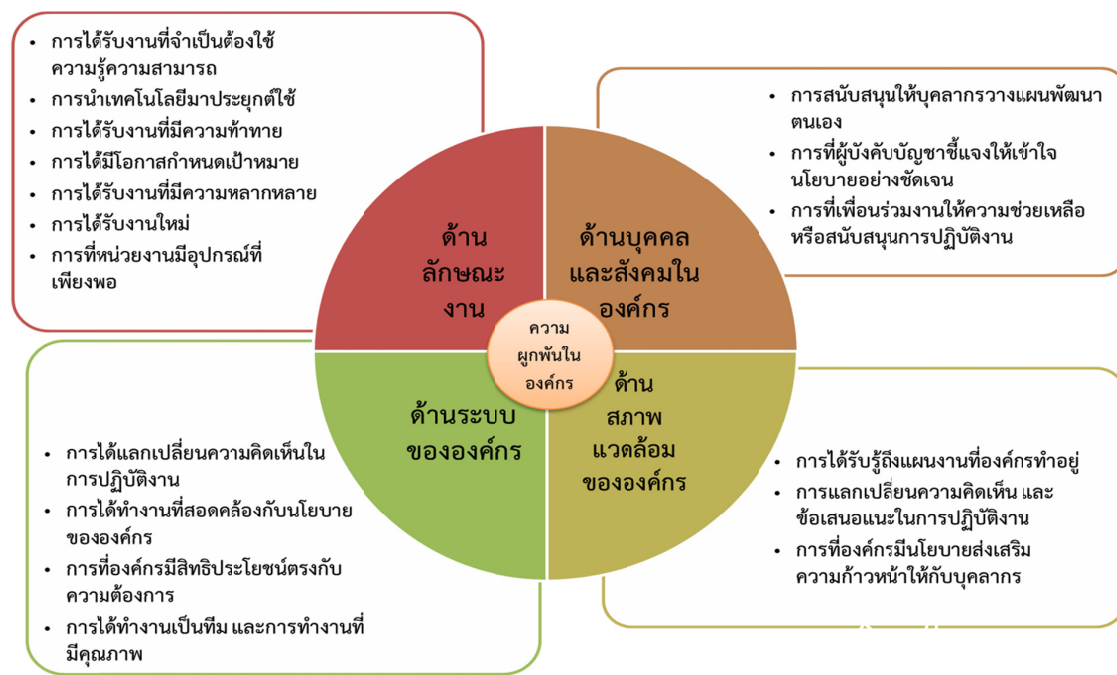
ผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.99 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบุคคล และสังคมในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.96, ปัจจัยด้านระบบองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.94 และ ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ

6.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ ที่มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($r_{xy} = .779$) ค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลางได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ($r_{xy} = .645$) ปัจจัยด้านระบบ

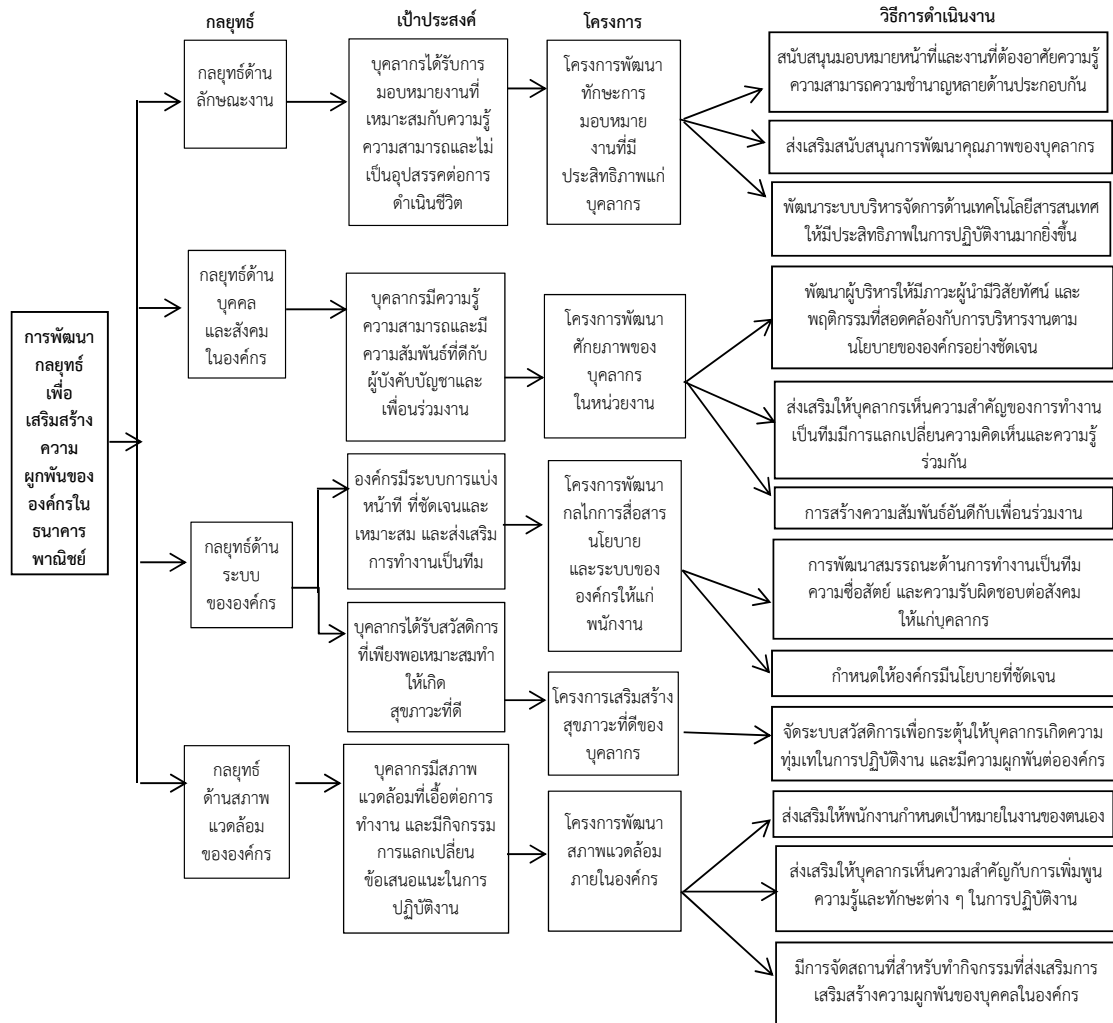
องค์กร ($r_{xy} = .669$) และ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($r_{xy} = .654$)

6.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) จากการวิเคราะห์ตามปัจจัยด้านองค์กร 4 ด้าน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้านที่ส่งผลมากจำนวน 17 ปัจจัย รายการปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ ดังรูปที่ 1

6.6 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรและสามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์



รูปที่ 2 กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรธนาคารพาณิชย์

6.7 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.28 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์ ไปปรับใช้จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.32

7. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในภาพรวมของ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรในธนาคารพาณิชย์สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมมีระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานต้องการให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังพร้อมที่จะปฏิบัติตามและเคารพในกฎระเบียบ ข้อบังคับแนวปฏิบัติขององค์กร ตั้งใจทำงานเพื่อตอบแทนสิ่งที่ได้รับจากองค์กร พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Steer [5] ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย

ลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

7.1 พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมของตนที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

7.2 พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนอย่างเต็มที่เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

7.3 พนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นหรือแม้ว่าองค์กรจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจพนักงานก็จะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะองค์กรธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นธนาคารของภาครัฐหรือองค์กรอื่น ๆ ควรนำกลยุทธ์ความผูกพันขององค์กรที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร พร้อมทั้งควรมีการสื่อสารถึงแผนการเสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรในองค์กร

8.1.2 ควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จัดทำเป็นแผนเสริมสร้างความผูกพันขององค์กรให้ชัดเจน และเป็นระบบเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

8.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่งตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยระดมความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรให้ชัดเจนและเป็นระบบ

8.1.4 ควรมีการจัดลำดับและให้ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร เพื่อนำไปเป็นแผนในการดำเนินงาน

8.1.5 ควรมีการเสริมสร้างความผูกพันในงานให้แก่พนักงานในด้านการจัดสวัสดิการต่าง ๆ การทำให้พนักงานรู้สึกถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยจัดให้พนักงานได้รับรู้ถึงการดำเนินงานขององค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใด จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางการเติบโตขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเริ่มต้นจากการให้ความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญและเป้าหมายให้ตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แล้วจึงประเมินความพร้อมของบุคลากร สภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านการบริหารองค์กรต่าง ๆ ประเมินหาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร ทำการติดตามผลการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลดีทั้งบุคลากรและองค์กร เนื่องจากจะตอบสนองความปรารถนาของบุคลากรกับองค์กรได้พร้อมกัน ช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงสมรรถนะ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและนำมาปรับใช้กับงานทำงานออกมามีประสิทธิภาพ

9. กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับเงินอุดหนุนบางส่วนจากทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์สำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

10. เอกสารอ้างอิง

- [1] C. Akaraborworn, "The human resource development to engagement in organization," *Civil official's Magazine*, vol. 51, no. 3, pp. 6-7, 2006.
- [2] S. Dudsdeemaytha, "The big brain in thai commercial bank," 2013. [Online]. Available: <http://www.108acc.com/news/353037/www.igetweb.com>. [Accessed 23 March 2016]. (in Thai)



- [3] Gallup, 2016. [Online]. Available: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-globe-workplace.aspx>. [Accessed 4 May 2016].
- [4] T. Yamane, Statistics: An Introductory Analysis, New York: Third edition, 1973.
- [5] R. Steer, Organizational Effectiveness : A Behavioral View, second ed., California: Good year, 1997.