

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

กัลย์จรรย์ เตชพัฒนากร¹
ณภัทร ตีมาก²
เปรมศรี จันทรมณี³
มนัญญ์ ภูงษ์ โภชนจันทร์⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยความผูกพันองค์กรของพนักงาน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์กร รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ในการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนทนากลุ่ม ในส่วนของการวิจัยสนทนากลุ่มเป็นการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มตัวแทนผู้ที่มีความรู้และมีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารเป็นอย่างดีที่สุด โดยกำหนดตัวผู้ตอบแบบเจาะจง

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยนั้นประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ปัจจัยด้านความมั่นคงในอาชีพ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์กรนั้นประกอบด้วยปัญหาด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร ปัญหาด้านลักษณะงาน ปัญหาด้านความเท่าเทียมและยุติธรรมและในด้านข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันองค์กร ประกอบด้วยการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระงาน การปรับปรุงระบบงาน การจัดอบรมผู้บริหารของธนาคารเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน รวมถึงการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีและเสนอให้ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรักและสามัคคีในองค์กร

คำสำคัญ : ความผูกพันองค์กร สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ความมั่นคงในอาชีพ สัมพันธภาพภายในองค์กร

¹ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการผู้จัดการ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
e-mail : kanjan.patt@gmail.com

² อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
e-mail : napath.d@mail.rmutk.ac.th

³ อาจารย์ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
e-mail : premsri.j@mail.rmutk.ac.th

⁴ อาจารย์ สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
e-mail : manannat@tni.ac.th

Factors Affecting Organizational Commitment of Employees at The Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand

Kanjan Techapattanakorn¹

Napath Deemark²

Premisri Janmanee³

Manannat Phochanajun⁴

Abstract

This research aims to identify factors of employee organizational commitment, study problems and obstacles in creating organizational commitment, and provide recommendations for creating employee organizational commitment. The Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand. This research is a qualitative research using documentary research and field research methods. The field research involves going to the field to collect data through structured interviews with 10 key informants. According to the questions specified in the interview form, the respondents are representative groups of people who have the best knowledge and information about the factors affecting the organizational commitment of bank employees, by specifying some respondents specifically.

The results of the research study found that the factors affecting the organizational commitment of the employees of the Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand consisted of 4 important factors, namely Factors related to welfare and benefits, factors related to job security, factors related to internal organizational relationships, and factors related to career advancement. In terms of problems and obstacles in creating organizational commitment, they include problems in relationships within the organization, problems in the nature of work, problems in equality and justice, and suggestions for creating organizational commitment. Consisting of improving the salary and welfare structure to be appropriate for the workload and improving the work system. Organizing training for bank executives to be good examples for employees, including being executives with good leadership skills, and suggesting that there should be activities to promote love and unity in the organization.

Keywords : Organizational Commitment, Welfare and Benefits, Job Security, Interpersonal Relationships

บทนำ

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ โลกและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างจากในอดีตมาก ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้สังคมเกิดความเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ส่งผลให้ทุกธุรกิจเกิดการแข่งขันที่รุนแรง การขยายตัวของธุรกิจต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทุกองค์การต่างต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะองค์การภาครัฐหรือเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะส่งผลต่อการดำเนินการขององค์การ ปัจจุบัน “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Development) ซึ่งมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาด้วยการมุ่งเน้นคนให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยเป็นที่ตระหนักว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดต่อองค์การทุก ๆ องค์การ ต้องการคนที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงาน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงเป้าหมายของ้องการ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดที่ควรรักษาคนดีไว้ ปรับปรุงคนที่ยังมีจุดบกพร่องให้ดีขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อช่วยกันพัฒนา้องการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน้องการ คือ การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

ดังนั้นพนักงานซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรด้าน “บุคลากร” ที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็้องค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หากจะดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคนใน้องการ ทำให้องค์การจะต้องคำนึงถึงความคาดหวังของบุคลากรให้ได้รับผลประโยชน์ที่เหมาะสมและการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานให้เกิดความรู้สึกอยากอกุทิศตนด้วยความจงรักภักดีต่อ้องการ เพื่อที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญงานของตนอย่างเต็มที่ในการทำงาน และต้องพยายามรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้กับ้องการโดยการสนองความต้องการของบุคลากรมากขึ้น รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับ้องการ มีการอุทิศพลังกายพลังใจอย่างเต็มที่ให้แก่้องการด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ้องการ

ความผูกพันต่อ้องการ (Organizational Commitment) เป็นการแสดงออกที่เกินกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่ผูกพันแนบแน่น และช่วยผลักดันให้บุคลากรเต็มใจอกุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์้องการให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหาก้องการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ก็จะไม่สร้างแรงดึงดูดใจ หรือสร้างความผูกพันกับบุคลากร ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ้องการก็ย่อมจะลดน้อยลง ผลที่ตามมา คือ บุคลากรขาดความตั้งใจในการทำงาน หลีกเลียงความรับผิดชอบ ปฏิเสธที่จะทำการริเริ่มใดๆ มีปริมาณงานลดลง ขาดความจริงจังให้กับ้องการ และมักหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อ้องการจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การอยู่รอด และสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหาวิธีที่จะทำให้บุคลากรเหล่านี้อยู่กับ้องการทั้งร่างกายและจิตใจและเกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรกับ้องการ จึงจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลพร้อมๆ กับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรขาดจิตใจที่ผูกพันกับ้องการแล้วก็จะไม่ทุ่มเทให้กับ้องการอย่างเต็มที่

ความผูกพันต่อ้องการ (Organizational Commitment) จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสามารถนำมาใช้ในการคาดการณ์หรือทำนายเกี่ยวกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพของ้องการ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อัตราและ

แนวโน้มในการขาดงาน การลาออก และปัญหาทางวินัยของบุคลากร การศึกษาความผูกพันของบุคลากร ในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะสะท้อนภาพจริงขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต ให้ผู้บริหาร ได้รับรู้ รับทราบ อีกทั้งสามารถเปลี่ยนวิธีการบริหาร การวางแผน การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความรักความผูกพันที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรทำให้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยต้องการที่จะศึกษาปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรรวมถึงศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์กร ตลอดจนข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันองค์กร เพื่อให้ได้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อระบุปัจจัยความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
2. เพื่อปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนะการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความผูกพันองค์กร หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความรัก ความผูกพัน ความภักดีต่อองค์กร โดยพยายามอย่างที่สุดที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แข็งขัน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างที่สุด

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรม

พนักงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่ ระดับ 5 , เจ้าหน้าที่ ระดับ 6 , เจ้าหน้าที่ ระดับ 7 และเจ้าหน้าที่ ระดับ 8 ของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ความสัมพันธ์ของสมาชิกที่เปรียบเหมือนมิตรและครอบครัวสมาชิกจะมีความรู้สึกผูกพันว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกทางด้านจิตใจ และพฤติกรรมการคงอยู่กับองค์กรมีความพึงพอใจในงาน สามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

สมจิตร์ จันทรเพ็ญ (2557) ได้รวบรวมแนวคิด และสรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กรองค์กรใดที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมนำไปให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล (2562) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) ที่ตนคิดต่องานแบบที่ 3 คือความผูกพันกับองค์กร ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานมีความต้องการที่จะเห็นองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีความเจริญก้าวหน้า จึงทำให้ตนเองมีทัศนคติที่ดีต่องาน และต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงาน และพร้อมที่จะร่วมทำงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาว เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

สมจิตร จันทรเพ็ญ (2557) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรคือการที่พนักงานรู้สึกรักและพร้อมที่จะทำงานอย่างทุ่มเทและตั้งใจเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ดุจดาว ศุภจิตกุลชัย (2546) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่พนักงานเกิดความรู้สึกรักต่องานรักต่อองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เหมาะสม และสนับสนุนทุกเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ด้วยความเต็มใจ และเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) ซึ่งหมายถึง การที่บุคลากรมีความพร้อม ความเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมขององค์กรในด้านต่าง ๆ และถือว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ตนเองต้องดำรงรักษาไว้อย่างเต็มที่เหมือนกัน

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือการที่บุคลากรยินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ตามบทบาทที่ตนเองได้รับมอบหมาย

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรแห่งนี้ มีความภักดีและพร้อมที่จะทำกิจกรรมทุกอย่างที่องค์กรมอบหมาย เพื่อให้องค์กรมีความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเต็มที่

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

จรรยา ห่วงเทศ (2558) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่
3. ความผูกพันองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลที่เกิดมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันองค์กรของตนเอง

Buchanan (1974) ได้สรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ในการพยากรณ์จำนวนการลาออกของพนักงานในองค์กรได้ และสามารถพยากรณ์ได้แม่นยำกว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงจูงใจที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และรู้สึกว่าตนเองมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่เพื่อพัฒนาให้องค์การแห่งนี้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวประสาน เชื่อมโยงระหว่างความต้องการของพนักงาน กับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากมักจะพร้อมที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้มากที่สุด
4. บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง จะเต็มใจและยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้ตนเองมีผลการปฏิบัติที่อยู่ในระดับดีมากกว่าพนักงานคนอื่นในองค์กร
5. ความผูกพันต่อองค์กร จะช่วยลดความกดดันจากภายนอกองค์กรที่จะทำให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรได้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีกว่า เป็นต้น
6. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวพยากรณ์ได้อย่างดีเกี่ยวกับแนวโน้มของผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

Burke (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบของความผูกพัน (engagement component) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร (company) ปัจจัยด้านงาน (job) ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านองค์กร (company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้กับพนักงานทุกหน่วยงานให้รับทราบอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ อย่างสร้างสรรค์พร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านของการทำงานอย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง
2. ด้านงาน (job) หมายถึง การที่องค์กรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วม มีส่วนแสดงความคิดเห็น และแก้ปัญหาในเรื่องการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพของบุคลากร โดยการมอบหมายงาน มอบหมายหน้าที่ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงวางแผนในการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างเหมาะสม โดยการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ ฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีโอกาสเติบโตในสายงานของตนเองอย่างเท่าเทียม และสุดท้ายคือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างองค์กรและพนักงานอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านภาวะผู้นำ (leadership) ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน เป็นผู้ที่สามารถดูแล ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

จรรยา ห่วงเทศ (2558) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การมีอยู่ด้วยกันหลายปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ได้แก่ ความคาดหวังต่องาน ความผูกพันทางจิตใจ ปัจจัยด้านทางเลือกในงาน และลักษณะส่วนบุคคล
2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational factor) ได้แก่ ประสิทธิภาพเมื่อเริ่มเข้าทำงาน ขอบเขตของงาน การนิเทศงาน ความสอดคล้องของเป้าหมาย และลักษณะขององค์การ ลักษณะของงานต่าง ๆ เช่น งานที่มีความท้าทาย การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสอดคล้องของเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ลักษณะองค์การ เช่น การให้ความสนใจต่อบุคลากร การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
3. ประสบการณ์ทำงาน (Work experience) ที่บุคคลได้รับจากการเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์การและรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร
4. โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) ได้แก่ ขนาดขององค์การ การรวมอำนาจการกระจายอำนาจ การแบ่งสายการบังคับบัญชา

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ทฤษฎีของมาสโลว์ ยึดถือข้อสมมติฐาน 4 ประการดังนี้ (Maslow, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2562)

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากปฏิกริยาสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction)
2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นขั้นพื้นฐานและสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น
3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุด ก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น
4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

โดยทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's general theory of human motivation) ผู้คิดค้น คือมาสโลว์ ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า คนเราจะมีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการของตนเองอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมาสโลว์เสนอไว้ว่า ความต้องการของคนมี 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการในระดับนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลทุกคนที่ต้องมี ไม่ว่าจะเป็น เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค อาหาร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีความจำเป็น เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการมีชีวิตอยู่รอดได้ในแต่ละวัน
2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เป็นเรื่องของการป้องกันตนเอง เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย หรือก่อให้เกิดความเจ็บปวด
3. ความต้องการทางสังคม (Belongingness needs) ความต้องการในระดับนี้จะเป็นความต้องการที่บุคคลต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างปกติสุข การได้รับการยอมรับจากคนในสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem needs) ถือเป็นความต้องการระดับสูงของมนุษย์ โดยเป็นความต้องการความมั่นใจตนเองในความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ หรือความต้องการมีฐานะที่โดดเด่นในสังคม

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization needs) จัดเป็นความต้องการในระดับสูงสุดของมนุษย์ โดยเป็นความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง โดยจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น คือความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และแบ่งความรู้สึกรู้สึกของมนุษย์ออกเป็นสองชนิด คือ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบ โดยความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นแล้วเป็นสุข ส่วนความรู้สึกทางลบ เกิดแล้วทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธวัชชัย สร้อยสนธิ (2560) ทำการศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชัน จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบริษัท ยูนิคเอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชัน จำกัด (มหาชน) พบว่า ในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) โดยมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านความรู้สึกมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ($\bar{X} = 4.09$) และด้านพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ โดยความผูกพันด้านความรู้สึกบุคลากรให้ความสำคัญ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถมากกว่าความคาดหวังเพื่อความสำเร็จขององค์การ ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนความผูกพันด้านการรับรู้และด้านพฤติกรรมนั้น บุคลากรให้ความสำคัญด้านความเข้าใจถึงภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ ($\bar{X} = 4.32$) และด้านเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงานและต้องการยกระดับงาน ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ

ณัฐพรณ ชาญธัญกรรม (2560) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอันดับแรกคือด้านสัมพันธ์สภาพ รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จและการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสเรียนรู้ความก้าวหน้าในงาน และอันดับสุดท้าย คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพและตำแหน่งงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เทียนศรี บางม่วงงาม (2562) ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ผ่านโครงการอบรมวิศวกรใหม่ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่ามีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับความผูกพันมาก 2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับความความสัมพันธ์ต่อองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง และ 3. ปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

Fazna Mansoor & Zubair Hassan (2016) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน : การศึกษาผู้ให้บริการเครือข่ายโทรคมนาคมในมัลดีฟส์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1.เพื่อวิเคราะห์ผลของการเรียนรู้และการพัฒนาต่อความผูกพันของพนักงาน 2.เพื่อวิเคราะห์ผลของการเสริมอำนาจในบทบาทงานต่อความผูกพันของพนักงาน 3.เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของความเป็นผู้นำ /การจัดการ บริษัทต่อความผูกพันของพนักงาน 4. เพื่อวิเคราะห์ผลของการทำงานเป็นทีมต่อความผูกพันของพนักงาน 5.เพื่อวิเคราะห์ผลของการสื่อสารต่อความผูกพันของพนักงาน 6.เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อผลผลิต เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้พนักงานของ Ooredoo มัลดีฟส์ จำนวน 323 คน โดยการใช้การส่งแบบสอบถามออนไลน์ ผลการวิจัยสรุปพบว่า ห้ามิติของการมีส่วนร่วมของพนักงานได้แก่การสื่อสารการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันบทบาทหน้าที่ บริษัทการจัดการและการเรียนรู้และการพัฒนามีผลในเชิงบวกและสำคัญต่อพนักงานการสุ่ม พิจารณาว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ บริษัท โออิริโอ ซึ่งเป็นบริษัทระหว่างประเทศที่เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการเครือข่ายโทรคมนาคมที่ใหญ่ที่สุดและเติบโตเร็วที่สุดในประเทศ คาดหวังว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำและผู้จัดการของทุกภาคส่วนที่ทำงานในมัลดีฟส์เพื่อปลดปล่อยศักยภาพทั้งหมดของพนักงานปลดล็อกพรสวรรค์ที่ซ่อนอยู่และเพื่อมีประสิทธิภาพสูงสุดผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ภายใต้การกำกับและดูแลของกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์ “เพื่อประกอบธุรกิจอันเป็นการพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือ และสนับสนุน การจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยาย หรือการปรับปรุงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการให้บริการด้านสินเชื่อ ด้านการค้าประกัน ด้านการร่วมลงทุน และให้คำปรึกษาแนะนำหรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้” โดยยึดมั่นนโยบายการเป็น “ธนาคารเพื่อเอสเอ็มอีไทย” ภายใต้วิสัยทัศน์ “การเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และพัฒนาขีดความสามารถธุรกิจ SMEs สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน” ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นกลไกของภาครัฐในการช่วยสนับสนุน ยกระดับ และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ SMEs ไทย ให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง และก้าวสู่ความยั่งยืน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารประกอบการบรรยายการเรียนการสอนตำรา คู่มือ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ พระราชบัญญัติต่างๆ สื่ออิเล็กทรอนิกส์วารสาร รายงานประจำปีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของความผูกพันองค์กร

2. การวิจัยสนาม (Field Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) โดยมีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้าและเป็นคำถามตายตัว

2.1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบ่งตามระดับพนักงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยจำนวน 10 คน

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	อายุงาน (ปี)	จำนวน (คน)
1	เจ้าหน้าที่ ระดับ 5	2	1
2	เจ้าหน้าที่ ระดับ 6	5	1
3	เจ้าหน้าที่ ระดับ 7	8-9	2
4	เจ้าหน้าที่ ระดับ 8	10-15	6
รวม			10

ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวแทนผู้ที่มีความรู้และมีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารเป็นอย่างดีที่สุด

เครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) มีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้าและเป็นคำถามตายตัว การสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ประสานงาน แจ้งนัดหมายวันสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ซึ่งในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำมาแยกประเด็นข้อมูลออกเป็นประเด็น ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่ได้ค้นคว้าไว้ ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความใกล้เคียงกันหรือแตกต่างของข้อมูล

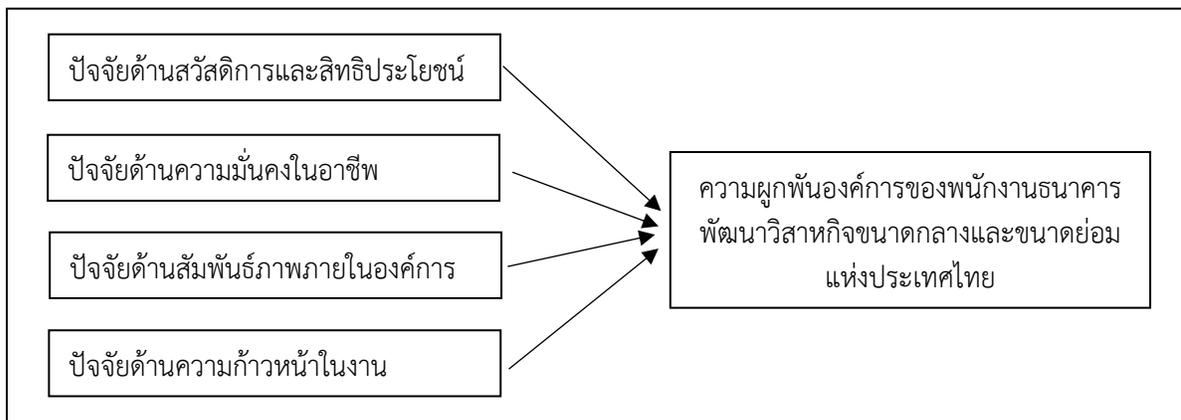
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบนำมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มี 4 ปัจจัยหลัก ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นตรงกันว่า เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 2. ปัจจัยความมั่นคงในอาชีพ 3. ปัจจัยด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร และ 4. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

1.1) ปัจจัยด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ สรุปได้ว่า การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำช่วยให้พนักงานมีความเป็นอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร ประกันอุบัติเหตุ รวมถึงสิทธิ ลาพักผ่อน 15 วันต่อปี เป็นต้น ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ธนาคารมอบให้ หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชนหรือหน่วยงานอื่นๆ อาจจะได้รับไม่เท่ากันหรืออาจจะไม่มีสวัสดิการเลย พนักงานจึงมองว่าปัจจัยด้านนี้สร้างความผูกพันของพนักงานและองค์กรอย่างมาก

“สวัสดิการรักษายาและเบี้ยเลี้ยงต่าง ๆ ช่วยให้ผู้รู้สึกมั่นคงและธนาคารดูแลพนักงานดี ทำให้รู้สึกอยากทำงานที่นี้ต่อไป”

“สวัสดิการกั๊ยืมทุนการศึกษาสำหรับพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตัวเองได้เพิ่มมากขึ้น ทำให้พนักงานอยากทำงานให้กับธนาคารอย่างเต็มความสามารถ”

“สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร ช่วยให้แบ่งเบาภาระของครอบครัว ทำให้ไม่คิดวิตกกังวลขณะปฏิบัติงานในเรื่องค่าใช้จ่ายของครอบครัว”

1.2) ปัจจัยความมั่นคงในอาชีพ สรุปได้ว่า ปัจจุบันในสถานะที่มีความผันผวนไม่แน่นอนจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ทุกคนเล็งเห็นถึงความมั่นคงในอาชีพมากขึ้น การมีอาชีพที่มั่นคงเท่ากับการมีรายได้ที่มั่นคง ซึ่งส่งผลต่อเสถียรภาพของชีวิตครอบครัวที่สามารถดำเนินอย่างปกติสุข ดังนั้นพนักงานจึงเล็งเห็นว่าปัจจัยความมั่นคงในอาชีพมีผลต่อความผูกพันองค์กร เพราะด้วยธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานของรัฐ ทำให้ธนาคารเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้ว่าจะไม่โดนไล่ออกหรือปลดออกอย่างกะทันหันโดยไม่มีเหตุผลหรือสาเหตุที่เหมาะสม

“ในสภาพเศรษฐกิจแบบนี้ การได้ทำงานกับองค์กรที่มั่นคงถือเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะช่วยให้เราวางแผนชีวิตและครอบครัวได้”

“สังคมไทยให้การยอมรับองค์กรแห่งนี้ว่าเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคง ดึงดูดให้มีบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถอยากเข้ามาทำงานในธนาคาร”

1.3) ปัจจัยด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีน้ำใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา การไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีและสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อีกทั้งสามารถส่งต่อเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานรุ่นใหม่ๆ สร้างให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจในการทำงานและผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

“บรรยากาศในที่ทำงานดีมาก เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกัน ผู้บังคับบัญชาก็ให้เกียรติ พอมีความสัมพันธ์ที่ดีแบบนี้ก็ไม่อยากเปลี่ยนที่ทำงาน”

“วัฒนธรรมองค์กรในการเคารพผู้อาวุโสที่สืบทอดการมาตั้งแต่เริ่มตั้งธนาคาร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานในองค์กร”

1.4) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มองว่าการมีโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งงานที่ทำงานมาเป็นสิ่งที่ทำให้อยากทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์ของการปรับระดับเลื่อนขั้นให้ชัดเจนและเป็นธรรม จึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรได้ และจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรได้เป็นอย่างดี

“ถ้าเห็นแนวทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน เราจะมีแรงจูงใจในการทำงาน และจะรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรมีอนาคต”

“เกณฑ์พิจารณาเลื่อนตำแหน่งและการประเมินขึ้นเงินเดือนมี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และรู้สึกมองเห็นความก้าวหน้าในการทำงานกับองค์กร”

2. ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการสร้าง ความผูกพัน องค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มี 3 ประเด็นหลัก ที่สำคัญ ดังนี้

2.1) ปัญหาด้านสัมพันธภาพภายในองค์การ สรุปได้ว่า ปัญหาด้านสัมพันธภาพภายในองค์การ ถือเป็น ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในลำดับแรกที่ทำให้การสร้าง ความผูกพัน องค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ไม่สามารถทำได้โดยปัญหาหลักที่พบ คือ ปัญหา ผู้บังคับบัญชาพูดจาไม่ดีและไม่ให้เกียรติกับลูกน้อง ทำให้เสียบรรยากาศการทำงาน และไม่สบายใจในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน พนักงานมีความรู้สึกอยากลาออกจากร่องการมากกว่า จะต้องอดทนอยู่ต่อ

“หัวหน้าใช้น้ำเสียงแข็ง พูดจาไม่ให้เกียรติ ทำให้รู้สึกแค้น ไม่อยากมาทำงาน บรรยากาศในที่มึนเลยถึง เครียดตลอดเวลา”

“หัวหน้าใช้อำนาจสั่งการในการทำงานตามแนวคิดของหัวหน้ามากเกินไป จนลืมนสอบถามพนักงานว่า ฟังพอใจหรือไม่”

2.2) ปัญหาด้านลักษณะงาน สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานมีความซ้ำซ้อน ทำให้พนักงานมีความเบื่อหน่าย กับการทำงานที่มีขั้นตอนมากเกินไปจนเกิดความจำเจและปัญหาการประสานงานสื่อสารกับฝ่ายงานอื่น ๆ เกิดปัญหา จากการไม่ให้ความร่วมมือ ส่งผลให้การทำงานล่าช้า ซึ่งปัจจัยนี้ทำให้พนักงานไม่อยากจะทำงานอยู่ต่อในระยะ ยาวและมีการตัดสินใจลาออกในที่สุด

“การประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ยากมาก ไม่มีใครอยากช่วยเหลือ บางทีส่งงานไปก็เงียบหาย ทำให้ ต้องตามงานซ้ำและงานล่าช้า”

“ขั้นตอนการอนุมัติงานบางงานก็มีความซ้ำซ้อน จนทำคนทำงานเกิดความเบื่อหน่าย”

2.3) ปัญหาด้านความเท่าเทียมและยุติธรรม สรุปได้ว่า ธนาคารมีปัญหาเรื่องการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานจากการไม่ได้รับความเป็นธรรม การมอบหมายงานที่ไม่ยุติธรรม ปัญหาถูกเลือกปฏิบัติ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

“การประเมินผลงานไม่มีมาตรฐาน บางคนทำงานหนักแต่ไม่ได้คะแนนดีเท่าคนที่ทำงานน้อยกว่า เพราะหัวหน้าชอบเป็นการส่วนตัว”

“การมอบหมายงานที่ไม่ยุติธรรม บางคนได้รับมอบหมายงานมากกว่าอีกคนที่มีความสนิทสนมกับ ผู้บริหาร ทั้งที่ต้องรับผิดชอบเหมือนกัน”

3. ข้อเสนอแนะการสร้าง ความผูกพัน องค์การของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพัน องค์การ มีดังนี้

3.1) การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระงาน และเท่าเทียมกับ โครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการของธนาคารแห่งอื่นๆ เพราะโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการปัจจุบันของ ธนาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ดีเท่าที่ควร จึงควรมีการปรับปรุงโครงสร้าง

เงินเดือน และสวัสดิการใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และตอบสนองความต้องการของพนักงานมากขึ้น อีกทั้งสามารถดึงดูดให้มีผู้สนใจสมัครงานเพื่อร่วมงานกับธนาคารมากขึ้น

“ฐานเงินเดือนของธนาคารเรายังไม่สอดคล้องกับภาระงานจริง ๆ เทียบกับธนาคารอื่นแล้ว เราได้สวัสดิการน้อยกว่า จึงอยากให้มีการปรับปรุงเพื่อให้รู้สึกว่าการให้ความเป็นธรรมกับพนักงาน”

“โครงสร้างเงินเดือนของธนาคารยังไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน จึงอยากให้มีการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และจะส่งผลต่อความผูกพันกับธนาคาร”

3.2) การปรับปรุงระบบงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ เสนอแนะให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย รวดเร็ว ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“ระบบงานหลายอย่างยังล้าสมัย ต้องทำด้วยมือหลายขั้นตอน ทั้งที่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้ ถ้าปรับปรุงให้ทันสมัยกว่านี้ พนักงานจะทำงานได้เร็วและลดความเครียดลง”

“คำสั่งงานหลายๆคำสั่งมีความล้าหลังยังไม่ทันสมัย จึงควรนำคำสั่งงานมาประชุมปรับปรุงให้ทันสมัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในสังคมไทย”

3.3) จัดอบรมผู้บริหารของธนาคาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารของธนาคารเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน และเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี รับผิดชอบสูง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เมื่อพนักงานมีผู้นำที่ดีย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

“อยากให้ผู้บริหารเรียนรู้การเป็นผู้นำที่ดี ไม่ใช่แค่สั่งงาน แต่ต้องฟังความคิดเห็นของลูกน้องด้วย จะได้มีบรรยากาศที่ดีและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข”

“อยากให้ผู้บริหารเรียนรู้การทำงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเกือบทุกวันในสังคมปัจจุบัน”

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มี 4 ปัจจัยหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 2. ปัจจัยความมั่นคงในอาชีพ 3. ปัจจัยด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร และ 4. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงานสามารถอภิปรายผลการศึกษาที่พบได้ ดังนี้

1.1) ปัจจัยด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ สรุปได้ว่า การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำช่วยให้พนักงานมีความเป็นอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร ประกันอุบัติเหตุ รวมถึงสิทธิลาพักผ่อน 15 วันต่อปี เป็นต้น ให้พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ธนาคารมอบให้ ซึ่งมองว่าปัจจัยด้านนี้สร้างความผูกพันของพนักงานและองค์กรอย่างมาก โดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับแนวคิดของ Laka-Mathebura (2004 อ้างถึงใน จรรยา ห่วงเทศ, 2558) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบด้านที่เกี่ยวกับขวัญ

กำลังใจ เช่น สวัสดิการอื่น ๆ ที่องค์การมอบให้ นอกเหนือจากค่าจ้าง ย่อมทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ โดยเกิดจากความพึงพอใจที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับ องค์การองค์ประกอบด้านนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ทิพย์ชนก เสนผดุง (2563) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมการข้าว พบว่า ปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อความผูกพัน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วม ในการบริหารงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ การกระจายอำนาจ และสวัสดิการ โดยรวมเห็นด้วย ในระดับสูง

1.2) ปัจจัยความมั่นคงในอาชีพ สรุปได้ว่า ปัจจุบันในสภาวะที่มีความผันผวนไม่แน่นอนจากที่ปัจจัย ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ทุกคนเล็งเห็นถึงความมั่นคงในอาชีพมากขึ้น การมีอาชีพ ที่มั่นคง เท่ากับการมีรายได้ที่มั่นคง ซึ่งส่งผลต่อเสถียรภาพของชีวิตครอบครัวที่สามารถดำเนินไปอย่างปกติสุข ดังนั้น ปัจจัยความมั่นคงในอาชีพจึงมีผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมแห่งประเทศไทย เพราะเนื่องด้วยธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานของรัฐทำให้อาชีพเป็นองค์การที่มีความมั่นคง สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้ว่าจะไม่โดน ไล่ออกหรือปลดออกอย่างกะทันหันโดยไม่มีเหตุผลหรือสาเหตุที่เหมาะสม โดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับแนวคิด ของ ฌูพรธรรณ ชาญธัญญกรรม (2560) กล่าวว่า องค์การและการจัดการ (Organization and Management) หมายถึง องค์การใดที่มีชื่อเสียงในการทำงานเป็นที่รู้จักเป็นองค์การที่มีชื่อเสียง องค์การที่มีความมั่นคงจะทำให้ พนักงานเกิดความต้องการที่จะทำงานในองค์การมากกว่า และเมื่อได้เข้ามาทำงานในองค์การแล้วก็จะไม่ยอม ลาออกจากองค์การไปด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg) (อ้างถึง ในสมคิด บางโม, 2562) ได้ระบุว่าความมั่นคงในการทำงาน (Job Scoring) หมายถึง การที่บุคลากรมีความมั่นใจ ว่างานที่ตนเองทำอยู่ องค์การที่ตนเองทำงานอยู่จะมีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไปในอนาคต ซึ่งความมั่นใจในความ มั่นคงนี้จะเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงขององค์การ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์การได้

1.3) ปัจจัยด้านสัมพันธภาพภายในองค์การ สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีน้ำใจ การไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เคารพและให้ เกียรติเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีและสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์การ ส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานและผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผลการศึกษา ที่พบสอดคล้องกับปวีณา ทรงนุวัต (2558) ซึ่งศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกร ไทย สำนักงานพหลโยธินและพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน สวัสดิการ เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้ามีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg) (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2562) ที่ระบุว่าความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การที่บุคลากรได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ กับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกันอย่างจริงใจและความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การได้รับการยอมรับ การติดต่อมีปฏิสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี รวมทั้งเมื่อมีปัญหาในการทำงานก็ได้รับคำปรึกษา และได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงานด้วยความเต็มใจ

1.4) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการมีโอกาสที่ดีในการเติบโตในตำแหน่งงานที่ทำงานมา สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรได้จะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรได้เป็นอย่างดีโดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย แหวนเพชร (2543 อ้างถึงในธนฐพรรณ ชาญธัญกรรม, 2560) กล่าวว่า โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธิตานันท์ พงศ์ละไม (2560) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานบริษัท เบรนนท์แท็ก (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานรายด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและลักษณะการบริหารส่งผลต่อความผูกพันต่องานและต่อองค์กร ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพัฒนาและการใช้ขีดความสามารถด้านสังคมสัมพันธ์และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ ส่งผลต่อความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงานส่งผลทั้งความผูกพันต่องานต่อองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมไม่ส่งผลกับความผูกพันต่องานต่อองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษารายงานพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มีอยู่ด้วยกัน 3 ประเด็นหลักที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาที่พบมาทำการอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

2.1) ปัญหาด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร สรุปได้ว่า ปัญหาด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร ถือเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในลำดับแรกที่ทำให้การสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ไม่สามารถทำได้สำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากสัมพันธภาพภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงเพราะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเมื่อเกิดขึ้นกับบุคคลแล้วจะส่งผลให้บุคคลคนนั้นเป็นบุคคลที่พร้อมจะปฏิบัติงานในองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีสถานการณ์อย่างไร พนักงานคนนั้นก็มีความยินดีที่จะมาทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญ คือ สัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรมีความพร้อมจะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่พร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมขององค์กรในด้านต่างๆ และถือว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ตนเองต้องธำรงรักษาไว้อย่างเต็มที่เหมือนกัน

2.2) ปัญหาด้านลักษณะงาน สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานมีความซ้ำซ้อนทำให้พนักงานมีความเบื่อหน่ายกับการทำงานที่มีขั้นตอนมากเกินไปเกิดความจำเจและปัญหาการประสานงานและสื่อสารกับฝ่ายงานอื่น ๆ เกิดปัญหาจากการไม่ให้ความร่วมมือ ส่งผลให้การทำงานล่าช้า ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการทำงานที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในการทำงาน ดังนั้นปัญหาในด้านลักษณะงาน จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2562) กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น นอกจากจะต้องมีการปรับองค์กรให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วยังส่งผลต่อการทำงานให้กับองค์กรในระยะยาวด้วย โดยการจัดการที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างพลัง (Enableness) คือ

การเสริมสร้างความแข็งแกร่งและศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรด้วยการมีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม การเพิ่มเทคโนโลยี เครื่องมือต่างๆที่จำเป็นที่สามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานให้กับองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายรวมถึง การพัฒนาศักยภาพของพนักงานทางด้านความรู้ด้วยการฝึกอบรม การปรับแผนรับผิดชอบงานตามความสามารถให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนมากยิ่งขึ้นด้วย เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ ๆ หรือสถานการณ์นั้นๆ เป็นต้น

2.3) ปัญหาด้านความเท่าเทียมและยุติธรรม สรุปได้ว่า ธนาคารมีปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการไม่ได้รับความเป็นธรรม การมอบหมายงานที่ไม่ยุติธรรม ปัญหาถูกเลือกปฏิบัติ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความผูกพันขององค์กรของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิมลรัตน์ วงศ์ภูษาประกร (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของความยุติธรรมในองค์กรและความไว้วางใจในองค์กรที่มีต่อความผูกพันในองค์กรขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า 1. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีระดับของความยุติธรรมในองค์กรและความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูงและมีระดับความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2. ประเภทขององค์กรและปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าประเภทขององค์กรที่แตกต่างกันมีความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในองค์กรแตกต่างกัน เพศที่ต่างกันมีความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์แตกต่างกัน อัตราเงินเดือนที่ต่างกันมีความยุติธรรมในองค์กรแตกต่างกันรายด้านทุกด้านและความไว้วางใจในองค์กรแตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงานที่องค์กรนี้แตกต่างกันมีความผูกพันด้านการคงอยู่แตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีความยุติธรรมในการปฏิบัติและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์แตกต่างกัน ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความยุติธรรมในการแบ่งปัน ความยุติธรรมในการปฏิบัติความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจในองค์กรและความผูกพันในองค์กรรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน 3. ความยุติธรรมในองค์กร ความไว้วางใจในองค์กรและความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในเขตกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน 4. ความยุติธรรมในองค์กรและความไว้วางใจในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

3. ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มีอยู่ด้วยกัน 3 ประเด็นหลักที่สำคัญซึ่งสามารถนำผลการศึกษาที่พบมาทำการอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

3.1) การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน สวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระงานเท่าเทียมกับโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการของธนาคารแห่งอื่นๆ โดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับแนวคิดของ Laka Matheburu (2004 อ้างถึงในจรรยา ห่วงเทศ, 2558) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากองค์ประกอบด้านความเหมาะสมของผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการจัดสรรผลประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการของตน และจะลดลงเมื่อเห็นว่าไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม สำหรับองค์ประกอบนี้เป็นไปได้ทั้งปัจจัยที่สนับสนุนหรือลดทอนความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร

3.2) การปรับปรุงระบบงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอแนะให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย รวดเร็ว ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) (อ้างถึงในสมคิด

บางโม, 2562) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน คือ นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงานการจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กรมีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจนและมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

3.3) จัดอบรมผู้บริหารของธนาคารให้เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี รับฟังลูกน้อง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เมื่อพนักงานมีผู้นำที่ดีก็ย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น โดยผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003 อ้างถึงในวรรณวิษ ดวงภมร, 2562) กล่าวว่า ส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานในแนวคิด Employee Engagement Model ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1. องค์กร (Company) 2. ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม 3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) 4. ลักษณะงาน (The Job) 5. ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) 6. ลูกค้า (Customer)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

1.1 ธนาคารควรมีการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระงานและเท่าเทียมกับโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการของธนาคารแห่งอื่นๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และตอบสนองความต้องการของพนักงานมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถดึงดูดให้คนมาสนใจสมัครงานเพื่อร่วมงานกับธนาคารมากขึ้น

1.2 ธนาคารควรมีการปรับปรุงระบบงานให้มีความทันสมัย รวดเร็ว ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ธนาคารควรมีการจัดอบรมผู้บริหารของธนาคาร เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี รับฟังลูกน้อง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เมื่อพนักงานมีผู้นำที่ดีก็ย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

1.4 ธนาคารควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรัก สามัคคีในองค์กรเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.5 ธนาคารควรแก้ไขปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยควรต้องระบุตัวชี้วัดการทำงานให้ชัดเจน สามารถวัดผลแบบเชิงประจักษ์และสามารถใช้งานได้จริง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 เนื่องด้วยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยข้อมูลสัมภาษณ์เท่านั้น จึงควรมีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ครอบคลุมและเที่ยงตรงมากขึ้น

2.2 ควรสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานระดับอื่นๆเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ครอบคลุมและเที่ยงตรงมากขึ้น

2.3 ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร เช่น ภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น .
- จรรยา ห่วงเทศ. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพรรณ ชาญธัญกรรม. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน). สารนิพนธ์บริการธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ดุษฎี ศุภจิตกุลชัย. (2546). ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นจาก https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14457/BUU.res.2003.237
- ทิพย์ชนก เสนผดุง. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมการข้าว. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เทียนศรี บางม่วงงาม. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ผ่านโครงการอบรมวิศวกรใหม่ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ธวัชชัย สร้อยสนธิ. (2560). ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชัน จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. (2565). รายงานประจำปี 2565 ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม.
- ธิดานันท์ พงศ์ละไม. (2560). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานของบริษัท เบรินน์แท็ก (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิธิวดี ไต้วัลย์. (2551). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปวีณา ทรงนุวัต. (2558). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานพหลโยธิน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- พงศ์ หรดาล. (2546). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พิมลรัตน์ วงศ์ภูษาประกร. (2564). อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การและความไว้วางใจในองค์การที่มีต่อความผูกพันในองค์การขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณวนิช ดวงภมร. (2562). ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในบริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชัน จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สมจิตร จันทรพิชญ. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารพัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19,4 : 535-546.
- Burke Institute. (2003). *Employee Engagement Surveys*. Retrieved from <http://employeeersearch.burke.com/index.cfm?id=230&spgid=82>
- Mansoor, F., & Hassan, Z. (2016). Factors influencing Employee Engagement: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives