

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยศึกษาจากความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านองค์กร(Organization) ด้านงาน(Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource) ด้านภาวะผู้นำ(Leader) รวมทั้งการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 4 ด้านกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษากับพนักงานพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ใช้การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 120 ราย โดยใช้แบบสอบถาม 2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสาร ฐานข้อมูล และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์จะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำไปประมวลผล สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.2 ส่วนใหญ่มีอายุ 41-45 ปี ร้อยละ 21.5 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาคือปริญญาตรี ร้อยละ 57.5 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 45,001-50,000 บาท ร้อยละ 16.7 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 55 ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารกสิกรไทย 1-5 ปีมากที่สุด ร้อยละ 48.3 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในลักษณะเคยทำงานกับบริษัทอื่นๆมาก่อน แต่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคาร ร้อยละ 35 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการมากที่สุด ร้อยละ 50

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้าน

องค์กร

พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในด้าน องค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) โดยพนักงานมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากใน ทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นใน องค์กร
- 2) ธนาคารมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์กรที่ ชัดเจน
- 3) ธนาคารจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม
- 4) ธนาคารมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่าง ชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน
- 5) นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจาก นโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร
- 6) ธนาคารมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับ พนักงาน
- 7) ธนาคารมีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

2.1.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ใน

ด้านงาน

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน อยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.55) โดยพนักงานมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร
- 2) ธนาคารมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ
- 4) ธนาคารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน
- 5) ธนาคารมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

2.1.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) โดยพนักงานมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากใน 9 ปัจจัยย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ธนาคารมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2) ธนาคารมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน
- 3) ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน
- 4) ธนาคารมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่
- 5) ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน
- 6) ธนาคารมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน
- 7) ธนาคารมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ
- 8) ธนาคารมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงาน
- 9) ธนาคารมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้

และพนักงานมีความคิดเห็นระดับเฉย ๆ ใน 3 ปัจจัยย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 1. ธนาคารมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน 2. ธนาคารสามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน 3. ธนาคารมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

2.1.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ด้านภาวะผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) โดยพนักงานมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับคือเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ
- 2) ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน
- 3) ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ
- 4) ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- 5) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน

6) ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม

2.1.5 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ด้านความผูกพันในภาพรวม

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) โดยพนักงานมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารเป็นหลัก
- 2) ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของธนาคาร
- 3) ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของธนาคาร

ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า

1. เพศของพนักงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน
2. อายุของพนักงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน
3. ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน
4. รายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน
5. สถานภาพสมรสมีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรด้านองค์กรและด้านงาน โดยพนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีความคิดเห็นต่อองค์กรทั้งในด้านการและด้านงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และพบว่าสถานภาพสมรสไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำของพนักงาน
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารกสิกรไทยไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน
7. ประสบการณ์ในการทำงานอื่นๆ มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำนั้น โดยพนักงานที่ทำงานที่ธนาคารกสิกรไทยมาโดยตลอดมีความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกๆด้านมากกว่าพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทอื่นมาก่อนแต่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคารและพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทอื่นมาก่อนซึ่งเป็นธุรกิจธนาคาร
8. ตำแหน่งภายในองค์กรของพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อองค์กรในด้านการและด้านงานแต่ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์และด้านภาวะผู้นำ โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการทีมขายลูกค้าผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อและเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานขายมีความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์กรและด้านงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) หมายถึงพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จที่สุด โดยเมื่อพิจารณาในข้อคำถามย่อย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกข้อคำถาม โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเรียงจากมากไปน้อยคือ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรตามลำดับ

3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. เพศไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงาน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละคำถามย่อยพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันในคำถามย่อยท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารเป็นหลัก

2. อายุไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละคำถามย่อยพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กร

แตกต่างกันในคำถามย่อยท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารเป็นหลัก

3. ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
4. รายได้ต่อเดือนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาทและรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-35,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาทและรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 31,001-35,000 บาท รายได้ต่อเดือน 35,001-40,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 45,001-50,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท
5. สถานภาพไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารกสิกรไทยไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
7. ประสบการณ์ในการทำงานอื่นๆ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยพนักงานที่ทำงานที่ธนาคารกสิกรไทยมาโดยตลอดมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทอื่นๆมาก่อนซึ่งเป็นธุรกิจธนาคาร
8. ตำแหน่งภายในองค์กรไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เท่ากับ .826 .829 และ.692 ตามลำดับ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เท่ากับ .569 ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เท่ากับ .863 .729 ตามลำดับ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เท่ากับ .615 ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านภาวะผู้นำ และด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เท่ากับ .743 และ .678 ตามลำดับ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เท่ากับ .636 ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กร มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.707 โดยพบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ นั้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 50 ส่วนอีกร้อยละ 50 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ส่วนปัจจัยด้านองค์กรและด้านงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ($B=0.477$) รองลงมาคือ คือด้านภาวะผู้นำ ($B=0.298$)

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมของพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อการมีความเชื่อมั่น และยอมรับในค่านิยม เป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Steers (1997) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่าความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิด Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการลูกค้าและช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิด ของ The Institute for Employment Studies (IES) (2004) ซึ่งจะระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่า มีความเชื่อในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เข้าใจลักษณะธุรกิจและมองในภาพใหญ่ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นและมีการพัฒนาอยู่เสมอ เมื่อศึกษาธุรกิจประเภทเดียวกัน จากการศึกษาของ นิธิวดี ใต้วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) กลุ่ม แผนงานเชียงใหม่ พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ในระดับเห็นด้วยมาก และ ประภาพร คำฟู ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาที่พบของพนักงานธนาคารกสิกรไทย พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับ (Engaged) ในระดับ”ดาวเด่นในองค์กร” เมื่อเทียบกับธนาคารกรุงเทพ จะมีลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากธนาคารทั้ง สองธนาคาร มีการก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน และมีพนักงานที่มี

ความผูกพัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมธนาคาร ในระดับเห็นด้วยมาก

5.2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในด้านต่างๆ

1. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานใน

ด้านองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การโดยรวมของพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆในด้านองค์การ ได้แก่ ธนาคารมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์การที่ชัดเจน ธนาคารจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม ธนาคารมีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร ธนาคารมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน ธนาคารมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อเปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกันจากการศึกษาของ นิธิวิทย์ ไต้วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่ม แผนงานเชิงใหม่ พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าปัจจัยย่อยต่าง ๆ ในด้านองค์การ ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานการทำงาน การจัดช่องทางการสื่อสาร การส่งเสริมการเรียนรู้ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เหมาะสมในองค์การ ซึ่งพบว่า มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับทฤษฎี ของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์การ และแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย (The Institute For Employment Studies) (2004) ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ คือ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น และองค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงานองค์ประกอบด้านองค์การ จึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริม ให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน ด้านงาน

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ในด้านงานโดยรวมของ พนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ของ
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็น
ว่า ธนาคารมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองและ มีการ
จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ ธนาคารมีการ
มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน และพนักงานมีรูปแบบการทำงาน
ในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร สามารถส่งเสริมให้พนักงานมี
ทัศนคติที่ดีเพียงพอ ต่อความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของนิวัติ ไต้วัลย์
(2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่ม
แผนงานเชียงใหม่ พบว่าองค์กรประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ
แสดงให้เห็นว่า การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับพนักงาน และรูปแบบการทำงานของพนักงานที่
สอดคล้องกับองค์กร ยังไม่สามารถส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีเพียงพอ

3. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมของ พนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาด
กลางและขนาดย่อม ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับ
เห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นถึงการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่
ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ โดยมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการ
วัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน และธนาคารมีการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนด
หลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน ธนาคารสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี
ความมั่นคงในการทำงาน ธนาคารมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน และ
ส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน
ธนาคารมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ
ธนาคารมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ ธนาคารมี
การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้าง

สัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษา ของประภาพร คำฟู (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง มีระดับความคิดเห็นด้วยมาก พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ และองค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานอย่างชัดเจน

4. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในด้านภาวะผู้นำโดยรวมของ พนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการ แจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การให้ ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึง ความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แผนกได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการให้ คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมและผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและ นำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อ องค์กรโดยรวมได้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้นจะสามารถส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานสอดคล้องกับทฤษฎีของThe Gallup Organization(2002) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ผู้จัดการที่ดีจะ ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ของประภาพร คำฟู (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร จังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งผู้บังคับบัญชามีการสื่อความถึงความ คาดหวังในการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบ มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Burke (2003) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ทำการ วิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญด้านหนึ่งที่ทำให้ เกิดความผูกพันของพนักงานได้แก่ ด้านผู้จัดการ

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1) จากการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาทและรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-35,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาทและรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 31,001-35,000 บาท รายได้ต่อเดือน 35,001-40,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 45,001-50,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาหรือได้ผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับการศึกษาของธนิต ใจดี (2551) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชิงใหม่ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือน และไม่สอดคล้องกับการศึกษาหรือได้ผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกับการศึกษาของประภาพร คำฟู (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือน

2) จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานอื่นๆ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอื่นมีความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานอื่นๆแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่าประสบการณ์ในการทำงานอื่นๆ มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 4 ด้าน โดยพนักงานที่ทำงานที่ธนาคารกสิกรไทยมาโดยตลอดมีความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกๆด้านมากกว่าพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทอื่นๆมาก่อนแต่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคารและพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทอื่นๆมาก่อนซึ่งเป็นธุรกิจธนาคาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Institute For Employment Studies (IES) (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003

กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) พบว่าความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

3) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานจำแนกตามเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละคำถามย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในคำถามย่อยเรื่องท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารเป็นหลัก สอดคล้องกับผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานจำแนกตามอายุ ซึ่งพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในทุกกลุ่มอายุมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละคำถามย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ในคำถามย่อยเรื่องท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารเป็นหลัก แสดงว่าคำถามย่อยเรื่องท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของธนาคารเป็นหลักมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างเพศชายและหญิง รวมไปถึงพนักงานที่มีอายุต่างกัน

4) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในทุกกลุ่มรายได้ต่อเดือนมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละคำถามย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มรายได้ต่อเดือนมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละข้อคำถามย่อยแตกต่างกันน้อยมาก ทำให้ไม่พบความแตกต่างในระดับนัยสำคัญที่เด่นชัดในแต่ละข้อคำถามย่อย

5.4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งอาจจะเป็นเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันพบว่าปัจจัยย่อย เรื่องธนาคารสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน ธนาคารมีการ

ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และธนาคารมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและพัฒนาความรู้แก่พนักงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ดังนั้น ธนาคารควรปรับปรุงระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน โดยผู้บังคับบัญชา ควรเป็นฝ่ายพูดคุยเพื่อสร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อถือ และรู้สึกว่ามี ความมั่นใจในการทำงาน และไว้วางใจสามารถเข้าไปพูดคุยและปรึกษาปัญหาหรือขอคำแนะนำต่างๆ ได้ดี นอกจากนั้นควรจัดให้การอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และควรมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงศักยภาพของพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2) ด้านภาวะผู้นำ จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ด้านภาวะผู้นำในปัจจัยย่อย พบว่าปัจจัยย่อย เรื่องผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอและผู้บังคับบัญชายังให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแก่พนักงานทุกคน เป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีคุณสมบัติ ในการเป็นผู้นำที่ดี โดยมีการรับฟังความคิดเห็น มีการให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทาง แจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ มีความเที่ยงธรรม ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นผู้ที่มีหน้าที่สั่งการ มอบหมายงาน คอยสอดส่องดูแลและประเมินผลการทำงานของพนักงาน และสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในแง่บวกต่อองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นด้านที่มีความสำคัญด้านหนึ่งต่อความผูกพันของพนักงาน

3) ในด้านองค์กร จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ด้านองค์กรในปัจจัยย่อย พบว่าปัจจัยย่อยเรื่องธนาคารจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยเดียวด้านองค์กรซึ่งพนักงานบริษัท มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ จากปัจจัยอื่นๆที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าควรมีการปรับปรุงในส่วนนี้ให้ดียิ่งขึ้น ตามข้อเสนอแนะของพนักงานหลายท่านที่มีข้อเสนอแนะในส่วนนี้ด้วยว่าองค์กรควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนภายในองค์กร และปัจจัยที่ควรมีการปรับปรุงอื่นๆได้แก่การวางนโยบายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันด้วย เพื่อไม่ให้ความเป็นจริงคลาดเคลื่อนควรตั้งเป้าหมายให้กับพนักงานตามสภาพเศรษฐกิจ

4) ด้านงาน จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กร ด้านงานในปัจจุบันพบว่าปัจจัยย่อยเรื่องธนาคารมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นในด้านนี้และเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมในด้านนี้ ธนาคารจึงควรมีการพัฒนาให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองมากขึ้น และควรปรับปรุงและพัฒนาคอมพิวเตอร์ให้สามารถใช้งานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น เช่นระบบ Lotus Note ที่มีปัญหาขัดข้องบ่อยมาก และมีพื้นที่เก็บข้อมูลได้น้อย และการใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้สามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ ประกอบการทำงานได้

5) ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์การ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์การดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่องค์การจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญที่องค์การจะต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาให้องค์การได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้น และองค์การจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานอุทิศตนในการทำงาน และจงรักภักดีต่อองค์การ หากไม่มีสิ่งนี้พนักงานคาดหวังในปัจจุบัน พนักงานจะเริ่มมองหาใหม่ ๆ ด้วยเหตุนี้ องค์การต้องสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จึงเป็นส่วนที่สำคัญมาก การรักษานुकูลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การให้ยาวนานเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด ในการแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร เพราะการที่องค์การสูญเสียบุคลากรไปก็เท่ากับว่าได้สูญเสียประสิทธิภาพในส่วนนั้น ในขณะที่เดียวกันองค์การกลับต้องลงทุนเพิ่มเติม เพื่อสรรหา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์การต้องสูญเสียเวลาและผลประโยชน์อีกด้วย นอกจากนี้ องค์การจะต้องมีการกำหนดจุดแข็ง ชีดความสามารถทักษะ และประสิทธิภาพที่ดีที่สุดให้แก่ทุกระดับตำแหน่งในองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถคัดสรรพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมตรงกับความต้องการในตำแหน่งนั้น จากนั้นจะเป็นการคัดเลือกและพัฒนา ผู้จัดการที่ดี ที่มีความสามารถเพื่อให้สามารถเลือกพนักงานที่ดีที่สุดเหมาะสมกับงานสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดในทุกสิ่งเพื่อจูงใจ พัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับ้องค์การ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับ้องค์การ Engaged Employee จนแสดงออกมาซึ่งความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มและรักษาคุณค่า้องค์การไว้ได้